

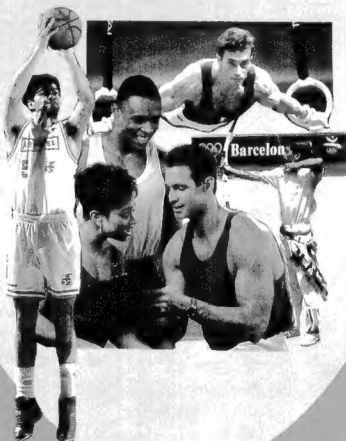
موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد

موسوعة مكونة من ثلاثة مجلدات كل منها يتضمن موضوعات مستقلة في الإدارة الحديثة للرياضة

التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الأداء البشري في إدارة الرياضة

الدكتور
محمد صبحي حسنانين

الدكتور
كمال الدين عبد الرحمن درويش



موسوعة متجارب الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد

موسوعة مكونة من ثلاثة مجلدات كل منها يتضمن موضوعات مستقلة هي الإدارة الحديثة للرياضة

المجلد الثالث

«التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الأداء البشري في إدارة الرياضة»

تأليف

الدكتور

محمد مصطفى حسنين

ميكانيكية التربية الرياضية للبنين، القاهرة

جامعة حلوان

الدكتور

كمال الدين عبد الرحمن ویش

ميكانيكية التربية الرياضية للبنين، القاهرة، ساينس

جامعة حلوان

الطبعة الأولى

١٤٢٤هـ - ٢٠٠٤م

ملتزم الطبع والنشر

دار الفكر العربي

٩٤ شارع عباس العقاد - مدينة نصر - القاهرة.

ت: ٢٧٥٢٩٨٤، فاكس: ٢٧٥٢٧٣٥

www.darelfikrelarabi.com

INFO@darelfikrelarabi.com



إلى
كل من يرغب في دراسة
الإدارة الرياضية

المؤلفان



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هل يمكن أن نطلق على هذا العصر «عصر الإدارة».. نعتقد أن ذلك صحيحا ويتفق معنا في ذلك الكثير من العلماء والخبراء والمتخصصين.

ربما أصبح من السهل نسبيا توفير الأموال وإقامة المنشآت العملاقة...، ولكن الأهم من ذلك كله... كيف ستدار هذه المنشآت لتحقيق أهدافها؟ لذلك كثيرا ما نستورد الإدارة الأجنبية لإدارة منشأتنا العملاقة.

لقد أصبح للإدارة فنونها وعلموها وأسرارها ودروبها التي لا يعرفها إلا الموهوبون من المتخصصين، لذلك أصبح من الأهمية بمكان الإلمام بعلم الرياضة حتى يمكن التعامل مع متغيرات القرن الجديد والتطور التكنولوجي الذي نعيشه الآن.

لقد أصبحت الرياضة تدار من منظور صناعي، وأصبح مصطلح صناعة الرياضة من المصطلحات المتداولة، ودخلت الشركات العملاقة عالم الرياضة لفتح أسواق جديدة لم تكن متاحة من قبل، وأصبحت الرياضة مادة دسمة للترويج والتسويق، وأصبح أبطال الرياضة في مقدمة الإعلانات التجارية، وظهر ما يسمى بالرعاية الرياضية والتسويق الرياضي والتمويل الرياضي... إلخ.

تغيرت أساليب الإدارة الرياضية وتطورت بشكل لافت للنظر في الحقبة الأخيرة من القرن الماضي، وأصبح الأمر يشير بوضوح إلى أن هناك اتجاهات وأساليب إدارية مستحدثة سوف تسود في الحقب القادمة، وأن التطور التكنولوجي سوف يجعل من إدارة الرياضة أمرا من الأمور شديدة التعقيد، ولعل ذلك ما دفع بكلية ومعاهد التربية الرياضية إلى تعديل لوائحها لتخريج نوعية جديدة من الخريجين متخصصة في علوم الإدارة الرياضية تستطيع أن تتعامل مع متغيرات العصر الجديد في علوم الإدارة الرياضية وفنونها.

هذا المجلد يضم موضوعات حديثة في إدارة الرياضة من منظور إنساني وصناعي، والأمل أن يساهم في تسليح العاملين في مجال الإدارة الرياضية بأسباب العلم في أعمالهم.

والله من وراء القصد

المؤلفان



الفصل الأول

الديناميكية البشرية في إدارة الرياضة (الأسلوب الشخصي)

١٩	* الديناميكية البشرية
١٩	* عناصر الأسلوب المهني
١٩	- الإدراك
٢٠	- القيم والمواقف والسلوكيات
٢١	- مفاهيم الوقت والاتصال في أداء العمل
٢٢	١- ثلاثية جون
٢٣	٢- نافذة جوهار
٢٥	- مسار الصورة والأسلوب المهني
٢٥	١- المهارة
٢٦	٢- الأسلوب الفني
٢٦	٣- الأسلوب الشخصي
٢٧	- تنفيذ مسار الصورة بالحديث إلى الجمهور
٢٩	١- الأسلوب الهادئ
٢٩	٢- الأسلوب الإقناعي
٢٩	٣- الأسلوب المرح
٣٠	٤- الأسلوب الدرامي
٣٠	* أخيراً... ماهية الأسلوب الشخصي
٣١	* ماذا قدمنا في هذا الفصل ؟

الفصل الثاني

التسويق الرياضي

٣٥ ماهية التسويق الرياضي *
٣٩ عناصر التسويق *
٣٩ ١- المنتج
٣٩ ٢- السعر أو الثمن
٣٩ ٣- المكان
٣٩ ٤- الترويج
٣٩ خطة التسويق الرياضي *
٣٩ ١- الغرض من خطة التسويق الرياضي
٤٢ ٢- تحليل المنتج الرياضي
٤٣ ٣- التركيز على المناخ المستقبلي للسوق
٤٦ ٤- وضع المنتج الرياضي
٤٧ ٥- عائدات اللاعبين ومعرفة وتحليل أهداف المستهلكين
٤٩ ٦- تعليل المنتج الرياضي
٤٩ ٧- تسعير المنتج الرياضي
٥١ ٨- ترويج المنتج الرياضي
٥٢ ٩- عملية وضع « تحديد مكان » المنتج الرياضي
٥٢ ١٠- الوعد (التعهد) في الخطة التسويقية للرياضة
٥٥ * الأخلاق والمسئولية الاجتماعية
٥٥ * التحديات والاتجاهات في التسويق الرياضي
٥٦ * أساليب المنافسة والتسويق
٥٨ * تحالف الأندية الكبيرة على غرار تحالف الشركات العملاقة
٥٩ * متجهات التثبيث



- ٥٩ ١- الميادين الفلسفية للتسويق
- ٥٩ ٢- الاتجاهات الفكرية في التسويق الرياضي
- ٥٩ ٣- العوامل المؤثرة على التسويق
- ٦٠ ٤- تسويق المنتج الرياضي
- ٦٠ ٥- خطة التسويق الرياضي
- ٦١ ٦- العناصر الثمانية (P's) للمزج التسويقي
- ٦١ ٧- العوامل التي تحدد الوجه الجانبى (البروفيل) للديموجرافيا الخاصة بالمستهلكين
- ٦١ ٨- أبعاد المنتج الأساسية
- ٦١ ٩- عوامل تخطيط التسويق الإستراتيجى
- ٦٩ * إحصاءات
- ٦٩ ١- الإعلانات
- ٦٩ ٢- الدعاية
- ٦٩ ٣- الإنترنت
- ٧٠ ٤- الرياضات الجماهيرية
- ٧٠ ٥- العلاج الطبيعى
- ٧٠ ٦- النشر والفيديو
- ٧١ * نماذج من الأندية والصالات والمصانع الرياضية
- ٧٥ * بعض أسباب الفشل فى الاحتفاظ بالعملاء
- ٧٥ * نقص الالتزام
- ٧٥ * الفروق الثقافية
- ٧٥ * سوء الإدارة
- ٧٥ * سوء الاتصال
- ٧٥ * فشل العلاقات الفردية
- ٧٨ * ماذا قدمنا فى هذا الفصل؟



الفصل الثالث

رؤية الصين الجديدة نحو استثمار الرياضة

- ٨٣ * مدخل
- ٨٣ * الاستطلاع عن بُعد
- ٨٣ * صناعة الرياضة قوامها المهارات الفنية والقدرات الحفظية
- ٨٤ * مستقبل صناعة الرياضة
- ٨٥ * أعمدة الانتاج الرياضي
- ٨٥ ١- المهارات الفنية
- ٨٦ ٢- البث التلفزيوني
- ٨٧ ٣- الجماهير
- ٨٧ * البداية والتطور
- ٨٨ * ماذا قدمنا في هذا الفصل؟

الفصل الرابع

وكالات إدارة وتسويق الرياضة

- ٩١ * أهداف هذا الفصل
- ٩١ * المهامة والنشأة
- ٩١ * خطة وكالة إدارة وتسويق الرياضة
- ٩٢ * وظائف وكالات إدارة وتسويق الرياضة
- ٩٢ ١- تمثيل وإدارة شؤون العميل
- ٩٣ ٢- ترويج المنتج وتسويقه للعميل
- ٩٣ ٣- خلق وترويج الحدث
- ٩٣ ٤- إدارة وتسويق الحدث
- ٩٣ ٥- ملكية التمثيل والترخيص
- ٩٥ ٦- الإنتاج والتنمية التلفزيونية



- ٩٥ ٧- رعاية النقابات
- ٩٥ ٨- إدارة خدمات الضيافة
- ٩٦ ٩- برامج التسويق
- ٩٦ ١٠- الدراما والتقويم
- ٩٦ ١١- الإدارة والتخطيط المالي
- ٩٧ * أنواع وكالات إدارة وتسويق الرياضة
- ٩٧ أولا: وكالات الخدمة الكاملة
- ١٠٠ ثانيا: الوكالات العامة
- ١٠٠ * وكالة DWA للجولف
- ١٠٠ * وكالة DWA للخدمات الإدارية
- ١٠٠ * وكالة DWA للتسويق
- ١٠٠ * وكالة DWA للتنمية الإنتاجية
- ١٠٠ * وكالة DWA لخدمات المعلومات
- ١٠٠ * وكالة DWA للامتيازات
- ١٠٠ ثالثا: الوكالات المتخصصة :
- ١٠٠ ١- وكالة بيغلاكو الدولية
- ١٠٠ ٢- وكالة تريبل كراون للرياضة
- ١٠٢ رابعا: الوكالات الداخلية
- ١٠٢ * التحديات التي تواجه وكالات إدارة وتسويق الرياضة
- ١٠٢ ١- استقلال العميل
- ١٠٣ ٢- اضطراب العمل
- ١٠٣ ٣- القوانين والتشريعات
- ١٠٤ * نماذج مصرية للتسويق والدعاية الرياضية
- ١٠٤ * أولا: الرعاية والتسويق في كرة القدم

- ١٠٤ - ايجيبشيان فوتبول للتسويق الرياضى
- ١٠٤ - الاهداف والاندية المشاركة ومجالات الخدمة
- ١٠٤ * الاهداف ...
- ١٠٤ * الاندية المشاركة
- ١٠٤ * الخدمات المتاحة لحقوق الدعاية
- ١٠٥ - الدعاية من خلال برامج تليفزيونية
- ١٠٩ - الدعاية من خلال الإعلام المكتوب
- ١٠٩ - الدعاية من خلال الاندية
- ١١٠ - الدعاية من خلال الجماهير
- ١١٠ - الدعاية من خلال منتجات الشركة
- ١١١ - أسس تحديد أسعار عناصر الإمكانات المتاحة
- ١١٨ - إجمالى أسعار عناصر الإمكانات المتاحة
- ١٢٥ - ملخص إجمالى الأسعار
- ١٣٠ ثانيا: الرعاية والتسويق فى كرة اليد
- ١٤٠ * ماذا قدمنا فى هذا الفصل ؟

الفصل الخامس

الاتصالات الحديثة

- ١٤٣ * الاتصال فى الرياضة
- ١٤٣ ١- ماهية الاتصال وأهميته
- ١٤٤ ٢- الاتصال الشخصى والإعلام
- ١٤٧ ٣- أهمية الاتصال الشخصى والجماهيرى فى الإدارة الرياضية
- ١٤٨ ٤- مراجعة لما طرح من مفاهيم
- ١٤٨ * المكونات النظرية للاتصال الشخصى
- ١٤٩ ١- المكونات النظرية لمهارات الاتصال



١٥٠	٢- المكونات النظرية للاتصال الثنائي
١٥٤	٣- مراجعة المفاهيم المطروحة
١٥٤	* المكونات النظرية للاتصال المجموعات الصغيرة
١٥٤	١- ماهية الجماعة الصغيرة
١٥٥	٢- نظريات الجماعات الصغيرة وشبكات الاتصال
١٦١	٣- استعراض المفاهيم المطروحة
١٦١	* المكونات النظرية للاتصال التنظيمي
١٦١	١- ماهية الاتصال التنظيمي وأهميته
١٦٢	٢- أنماط الاتصال في المؤسسة
١٦٢	أ- الاتصال من أعلى إلى أسفل (الاتصال الهابط)
١٦٣	ب- الاتصال من أسفل إلى أعلى (الاتصال الصاعد)
١٦٣	ج- الاتصال الأفقي
١٦٣	د- الاتصال في اتجاه الخارج
١٦٣	هـ- الاتصال في اتجاه الداخل
١٦٤	٣- أهمية الاتصالات الداخلية
١٦٥	٤- النظريات التنظيمية والنظم
١٦٨	٥- مراجعة المفاهيم المطروحة
١٦٨	* المكونات النظرية للاتصال الجماهيري وصناعة الإعلام
١٦٩	١- دراسة المؤسسات ووسائل الإعلام وتنظيماتها
١٧١	٢- دراسة تأثير وسائل الإعلام
١٧٢	٣- مراجعة المفاهيم المطروحة
١٧٣	* الإعلام المطبوع
١٧٣	١- الجرائد والمجلات والدوريات
١٧٧	٢- الإعلام الإلكتروني

- ١٧٨ * جهات البث التجارى
- ١٧٩ ١- الراديو
- ١٧٩ ٢- محطات التلفزيون التجارية والملوكة والعامه وفروعها
- ١٨٠ ٣- محطات التلفزيون التجارية المستقلة ومحطات السوبر
- ١٨١ ٤- الاعتبارات التى يتعين مراعاتها لدى بث برامج الإذاعة التجارية
- ١٨٢ ٥- الكابل
- ١٨٢ ٦- شبكات الكابل الإقليمية والقومية
- ١٨٣ ٧- الدفع مقابل المشاهدة
- ١٨٤ ٨- مراجعة المفاهيم المطروحة
- ١٨٥ * تقديرات المشاهدة والاستماع
- ١٨٥ ١- معلومات ذروة المشاهدة على المستوى القومى
- ١٨٦ ٢- الأساليب المنهاجية
- ١٨٧ أ- أسلوب تليفون المصادفة
- ١٨٧ ب- أسلوب مذكرات المشاهدة
- ١٨٨ ج- أسلوب عداد التلفزيون
- ١٨٨ د- أسلوب عداد المشاهدين
- ١٨٨ ٣- تقويم الإعلان
- ١٨٩ ٤- مراجعة المفاهيم المطروحة
- ١٨٩ * ماذا قدمنا فى هذا الفصل ؟

الفصل السادس

الاتصالات فى الرياضة

- ١٩٥ * مجالات الاتصال فى الرياضة
- ١٩٥ * أهمية مهارات الاتصالات
- ١٩٦ * كيف تصبح متصلا جيدا



- ٢٠٠ * الصحفي الرياضي
- ٢٠٢ * الصحافة المقروءة
- ٢٠٢ ١- مستقبل الصحفي الرياضي فى الصحافة المقروءة
- ٢٠٣ ٢- عالم الصحافة المقروءة
- ٢٠٣ ٣- مميزات الصحافة المقروءة
- ٢٠٥ * الصحافة المنقولة (البث)
- ٢٠٥ ١- مستقبل الصحفي الرياضي فى الصحافة المنقولة
- ٢٠٦ ٢- مميزات الصحافة المنقولة
- ٢٠٨ * الوسيط- المراسل الداخلى
- ٢٠٨ ١- المجالات
- ٢٠٨ ٢- مهام الوسيط الرياضى (المراسل الداخلى الرياضى)
- ٢٠٩ ٣- مستقبل المراسل الرياضى (الوسيط الرياضى)
- ٢١١ * دور الدورات الأولمبية فى تنامى أعمال الاتصال
- ٢١٢ * تأثير تكنولوجيا الاتصال على الرياضة
- ٢١٣ * ماذا قدمنا فى هذا الفصل ؟

الفصل السابع

نماذج للعقود الرياضية والإنشائية

- ٢١٧ * عقد مدرب محترف
- ٢٢٠ * عقد احتراف لاعب
- ٢٢٤ * عقد احتراف لاعب كرة قدم (عقد لاعب مصرى غير هار)
- ٢٣٠ * توثيق عقد لاعب كرة قدم بالاتحاد المصرى لكرة القدم
- ٢٥٤ * عقد للإعلانات المضيفة والثابتة والمتحركة بين وكالة متخصصة ونادى رياضى
- * عقد للاستغلال الإعلاني لوكالة متخصصة لكل من تذاكر مباريات كرة القدم وملعب
- ٢٥٧ * كرة اليد والسلة والطائرة فى نادى رياضى



٢٦١	* عقد تصميم فرع لنادى رياضى ...
٢٦٦	* عقد مقالة ...
٢٦٩	* عقد إيجار مطعم وكافيتريا فى نادى رياضى
٢٧٦	* عقد اتفاق لإنشاء خيمة رمضان فى نادى رياضى
٢٧٩	* المراجع: ..
٢٨١	اولا: المراجع العربية
٢٨٢	ثانيا: المراجع الاجنبية
٢٨٥	* محتويات المجلد الأول
٢٨٦	* محتويات المجلد الثانى

الفصل الأول

الديناميكية البشرية فى إدارة الرياضة (الأسلوب الشخصى)

- الديناميكية البشرية .
- عناصر الأسلوب المهنى .
- أخيرا . . ماهية الأسلوب الشخصى .
- ماذا قدمنا فى هذا الفصل؟



الديناميكية البشرية

الأسلوب الشخصي عنصر هام للنجاح المستقبلي في إدارة الرياضة، والمقصود هنا أسلوب الفرد المتقدم للعمل في مجال الإدارة الرياضية، وكذلك الفرد الذى يعمل فيها فعلا(*).

الصفات الإيجابية للفرد تمثل منظور الديناميكية البشرية التى تؤثر فى البيئة الشكافية لمكان العمل .
ودائما ما يبحث صاحب العمل عن ذلك الفرد المهنى الذى يملك الأسلوب (الديناميكية البشرية) المناسب والمكمل للسلوك التنظيمى للشركة . . ويأمل صاحب العمل أن يتعرف على ثلاثة أركان أساسية فى الفرد المهنى تسمى «الأنفس الثلاثة» هى النفس الحقيقية (وهى الصفات الديناميكية البشرية التى يتمتع بها الفرد فعلا) والنفس التى يمكن الإحساس بها (وهى الصفات الديناميكية البشرية التى يمكن إحساسها بالفعل فى الفرد) والنفس المرغوب أن تكون (وهى الصفات المأمولة أو المستهدفة) . . ، وعلى الفرد المقبل على العمل فى مجال إدارة الرياضة أن ينظر فى ذاته للتعرف على:

- للتعرف على حقيقته .

- للتعرف على الأعراض التى يحسها .

- للتعرف على الشخص الذى يريد أن يكونه .

وهذا الفصل يحاول أن يلقى الضوء على إمكانية التعرف على الأداء الفردى (أو الأسلوب الفردى) فى عمل الفرد المهنى بمجال الإدارة الرياضية .

وفى هذا الإطار فإن مضمون العمل يتضمن تقويم الفرد المهنى من خلال القسيم، والمواقف، والسلوكيات، والوعى الإدراكى المكاني والزمانى، والعلاقات الإنسانية، ومدى التأثير فى بيئة العمل، والقدرة على اتخاذ القرار .

عناصر الأسلوب المهنى

«الأسلوب» ، وهو إدراك فردى، ويوجد لدى كل فرد فكرة معينة عن «الأسلوب»، فكثيرا ما نسمع هذه الكلمة إشارة إلى السياسات أو الملبسات أو الناس . . ، دعنا هنا نركز على الناس، أى الأفراد، وسوف نركز على مناقشة الإحساس بأداء الفرد وتحديد أسلوب الفرد .

الإدراك

الإدراك هو عملية التفسير لما يحدث فى البيئة المحيطة، أو إيجاد التفسير للمشاهدات التى يلاحظها الفرد فى البيئة التى يعيشها . . ، والبيئة قد تكون الأسرة أو المدرسة أو المدينة أو الدولة أو العالم كله،

(*) «الأسلوب» هو مجموع المهارات الأساسية والأسلوب الفنى والأسلوب الشخصى للفرد، فعندما نشير إلى «الأسلوب» نقصد مقدارا ما يتمتع به الفرد من مهارة أساسية متقنة وأسلوب فنى متخصص ومدرب . . . ، إضافة إلى أسلوب شخصى يوضح البصمة الشخصية للفرد . سنتحدث عن ذلك بالتفصيل فى جزء تال .

متضمننا ذلك الأصدقاء والعمل، من خلال وسائل الإعلام والسياسات العالمية والأعمال الحكومية والاهتمامات الاجتماعية.

يتأثر الإدراك بالتجارب والقيم السابقة، وفي ذلك يختلف هذا الأمر من فرد لآخر... ، فالمواقف والسلوكيات يمكن أن تؤثر في كيفية حدوث العمليات العقلية للفرد ومدى استيعابه العاطفي وقبوله المادي للتجارب التي يمر بها... ، وحدث تغيير في القيم يحدث عادة عندما تصل الخبرة إلى حدودها القصوى بما يسمح بتحطيم قيمة قديمة وإحلال قيمة جديدة محلها، فإذا شعر الفرد المهني في أثناء حدث معين بتأثير شديد يدفعه إلى إعادة تقويم قيمة بعينها... ، هنا يمكن أو قد يكون هناك احتمال قوى بتغيير هذه القيمة.

القيم والمواقف والسلوكيات:

تؤثر القيم والمواقف والسلوكيات في الأسلوب المهني باستمرار، ولكن يلاحظ دائما أن هناك تفسيرين أو ملاحظتين لسلوكيات الناس هما:

١- توافق سلوكيات الناس مع مواقفهم.

٢- تعارض سلوكيات الناس مع مواقفهم.

وعندما يحدث تناقض بين السلوك والموقف (الملاحظة الثانية سابقة الذكر) فإن المظهر يكون رائفا وما نراه ليس بالضرورة يمثل ما هو قائم ولا يمثل الحقيقة.

ويضاف إلى ما سبق اعتبارية أساليب مراقبة القيم والمواقف والسلوكيات، حيث يصعب إخضاعها جميعا لمحاكات موضوعية تبين الثمين والغث... ، فإذا تمت مراقبة وتفسير أداء فرد مهني معين عن طريق مراقب... ، فإننا معرضون لوقوع هذا المراقب لذاتية تفسير أداء هذا الفرد المهني، فالأمر معقد ومتعدد الأبعاد بافتراض ذاتية المراقب... ، ونفس المشكلة قائمة إذا قام الفرد المهني نفسه بتقدير وتفسير أدائه ذاتيا، علينا أن نفكر في حاجز فهم المدركات الذي يواجهنا كل يوم، ولا عجب أن يساء فهمنا حتى من خلال أنفسنا. وهذا في حد ذاته يعظم من أهمية مناقشة القيم عند اختيار مهنة ما... ، ومدى ما تتمتع به من رؤية واعتقاد حول هذه المهنة.

على كل منا أن يعرف عندما يتصل بآخرين لغرض مناقشة الأخلاقيات أن الأسس الأخلاقية والرؤى الأخلاقية التي يتم من خلالها تقويم الأوضاع في حاجة إلى أن تتكامل مع الأسس الأخرى المتصلة بها أو المشتركة معها... ، فهذا أمر ضروري لإيجاد أساس أخلاقي واحد للمجموعة يتفق عليه الجميع لتحديد محركات الحكم على التصرفات والسلوكيات... ، وعلينا دائما أن ننظر إلى أن الأخلاقيات تخصنا جميعا ولا تخصني لوحدي أو تخصك لوحده، فالأخلاقيات لا تخصني، ولا تخصك، ولكنها تخصنا جميعا.

خذ مثلا:

مراقبان يلاحظان عمل أحد العاملين... ، وهما يمتدحان سرعته ودقته وجودة عمله، ويناقشان أثناء ذلك توافق أداء هذا العامل بما في ذلك ما يشير إليه سجله من كون مواظبته على العمل ممتازة... ، حصيلة تقويم هذا العامل في كل شيء ممتاز.



والآن ما هو تفكير هذا العامل فى هذا الوقت؟

ربما يكون:

- إنى أكره هذا العمل .

- أئمنى ترك هذا العمل .

- أريد أن أعمل أكثر بحياتى .

فى هذه الحالة هناك تناقض واضح بين «السلوك»، و«الموقف»، أى أن هناك تعارضا بين سلوك هذا العامل المتمثل فى أدائه الممتاز وموقفه المتمثل فى عدم رضاه عن العمل الذى يقوم به .

الامر يتطلب هنا:

- شرح الواجهة التى يستخدمها العامل .

- تحديد التناقض فى أعمال العامل ومواقفه .

- تحديد الأسباب التى يرجع إليها التناقض .

- تحديد الاعتقادات المشار إليها فى هذا السيناريو .

مفاهيم الوقت والاتصال فى أداء العمل:

النظرة السابق عرضها وخاصة بالإدراك والقيم والمواقف والسلوك تثير سؤالي هامين عن كيفية فهم أداء الفرد المهنى:

السؤال الأول: ما علاقتك بالآخرين من حيث إدراك خط الزمن التاريخى؟

السؤال الثانى: كيف تفهم أداء الفرد؟

عن السؤال الأول:

يرى «موريس ماش» عام ١٩٧٩م: أن الأحداث التى يتذكرها الفرد وهو فى سن العاشرة من العمر تعكس قيمة وتكون الأساس فى معالجته للمعلومات فيما بعد فى الحياة على مدار العمر .

لو أخذنا بصفة هذا الرأى . . ، انظر مثلا لو كنت فى فصل دراسى مع طلاب تتراوح أعمارهم من ١٨ إلى ٢٨ سنة . . ، وأنت عمرك ٢٣ سنة، أى أن بعض هؤلاء الطلاب يصغرك بخمس سنوات، وبعضهم يكبرك بخمس سنوات . . .

السؤال هنا . . كيف سيفكر كل منكم فى الأحداث التى عاشها فى سن العاشرة؟ الشخص ذو الـ ٢٨ ربيعا عندما يعود بذاكرته إلى سن العاشرة سوف يتذكر جدته العظيمة وهى تطبخ على موقد بحرق الخشب (كانون) وبالتأكيد لم يكن لديها كمبيوتر حيثئذ .

الامر لم يكن كذلك بالنسبة للطلاب ذى الـ ١٨ ربيعا، فالامر لم يمض عليه وقت طويل (ثمانى سنوات فقط) مقارنة مع ذى الـ ٢٨ ربيعا . . ، وأيضا كيف سيكون الامر معك أنت؟



طبعاً العمر ليس هو المعيار الوحيد في الاختلافات للمشاهدة بين الناس في الإدراك ومعالجة الموضوعات...، ولكن هذا لا يمنع أن خط الزمن التاريخي يمكن أن يؤخذ في الاعتبار في احترامك لإدراك الآخرين وتحديد خطوط الاتصال بهم.

وعن السؤال الثاني:

عند التفاعل مع الآخرين يكون هناك ضرورة لفهم أو تفهم أداء الآخرين...، عليك أن تحدد أحاسيسك وردود أفعالك عند الاتصال بالناس.

عليك أن تسأل نفسك عن هذه الأحاسيس وردود الأفعال...، هناك نظريتان قديمتان تقدمان إجابات على هذه التساؤلات. الأولى جاءت في منتصف القرن الثامن عشر في مؤلف «ثلاثية جون» تأليف «أوليفر ونديل هولز»...، والثانية جاءت في منتصف القرن التاسع عشر في مؤلف «نافذة الجوهري» تأليف «جوريف لوفت»، هاري أنغام، وإليك بعض التفاصيل:

١- ثلاثية جون،

في عام ١٨٥٨م قدم «أوليفر ونديل هولز» مقاله الأصلي تحت عنوان «استبداد مائدة الإفطار» لمجلة «ثلاثية» العالمية الشهيرة...، و«ثلاثية جون» أو «جون الثلاثة» كانت تمثل قطاعاً في هذا المقال...، وفي مقال آخر نشر عام ١٨٩١م تم مناقشة قضية هامة هي «ماذا يحدث بين شخصين يتكلمان معا ليتعرف كل منهما على الكثير من أفكار الآخر؟». فمثلاً...، عندما كان «جون» و«توماس» يتكلمان معا فإن الأمر لا يخلو من حدوث خلط وسوء إدراك بدرجة كبيرة أو صغيرة...، ويرجع ذلك لوجود ست شخصيات متميزة معترف بها تشارك في هذا الحوار بين «جون» و«توماس»...، كيف ذلك وهما شخصان فقط؟ الشخصيات الست المشاركة في هذا الحوار هي:

• ثلاث شخصيات تمثل «جون» هي:

«جون» الحقيقي، المعروف فقط لصانعه.

«جون» المثالي لدى «جون»، وهو ليس مطلقاً «جون» الحقيقي وغالباً ما يختلف كثيراً عنه.

«جون» المثالي لدى «توماس»...، وهو ليس مطلقاً «جون» الحقيقي، ولا «جون» «جون» ولكن غالباً يختلف مع الاثنين.

ثلاث شخصيات تمثل «توماس» هي:

«توماس» الحقيقي.

«توماس» المثالي لدى «توماس».

«توماس» المثالي لدى «جون».

واحد فقط من الثلاثة «جون» هو الذي يكلف بالعمل، واحد فقط يمكن أن يعاير على ميزان المنطق...، ولكن الاثنين الآخرين لهما نفس الأهمية في الحوار.



فعندما نفترض أن «جون» الحقيقي كبير السن وبليد وقبيح المنظر، فإن الله قد جعل الناس ينظرون إلى أنفسهم أحيانا على غير الحقيقة، ومن ثم فإن «جون» هذا (كبير السن والبليد والقبيح) ربما يرى نفسه بأنه شاب ذكي وفتان وهو بذلك يخدع نفسه.

و«توماس» يعتقد في نفسه أنه ماهر ومخادع، في حين أن الحوار يشير إلى أن «توماس» بسيط وغبي. وهكذا. هذا يعني أن هناك ستة أشخاص يشتركون في الحوار. . . في كل حوار بين اثنين توجد هذه الشخصيات الست على الأقل. . . وطبعاً أفضل الصفات ذلك الرجل الذي يعرف نفسه وفق ما يعرفه عنه صانعه والذي يرى نفسه كما يراه الآخرون.

ومن هذه الشروحات فإن الأقل أهمية من الناحية الفلسفية هو الواحد الذي أسميناه الشخص الحقيقي، ولا عجب فإن المتنازعين غالباً ما يكونان غاضبين عندما يكون هناك ستة منهم يتكلمون ويسمعون في نفس الوقت (هولز ١٨٩١، ص ٥٢-٥٤).

بناء على ما سبق:

ما المسائل الإدراكية التي تحدث خلال الاتصال بين الأشخاص؟

هل هناك عدم اتفاق؟ ما الأساس في عدم الرؤيا عين لعين؟

يمكن أن تشمل الإجابات كثيراً عن احترام تجارب الآخرين الماضية، وكذلك احترام وجهات النظر المختلفة حتى لو كانت كثير من المعلومات غير متاح.

هذه الإجابات تكون رائعة بالنسبة للحوار بين شخصين أو ستة أفراد وفق ما اكتشفه «أوليفر ونديل هولز». . . ولنتذكر أن ثلاثة منهم هم أنت!!!

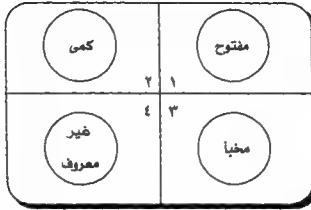
٢- نافذة جوهار:

بعدما يقرب من مائة عام من نشر آراء «أوليفر ونديل هولز» عن إدراك الناس خلال الحوار جاء «جوزيف لوفت» و«هارى أنغام» بنموذج تصويري للدراية بالعلاقات بين الأشخاص تحت مسمى نافذة «جوهار» وهو مسمى يضم المقطع الأول من اسم جوزيف لوفت «جو» والمقطع الأول من اسم هارى أنغام «هار» ليصبح المقطعين معاً «جوهار»، أى أن العنوان قد ربط بين الاسمين الأولين لأصحاب هذا الفكر.

يناقش هذا النموذج الغموض والواجهات المزيفة والباطلة الموجودة عند الاتصال في مختلف الأوضاع. . . هذه الأوضاع قد تكون حواراً عائلياً يومياً أو اجتماعاً أخوياً أو فصلاً إدارياً.

التوضيح التالي لنموذج دراية الجوهاري يقدمها «جوزيف لوفت» عام ١٩٦٩م، فالأربعة أرباع (انظر الشكل رقم ١) مثل إجمالي الشخص في علاقاته بالأشخاص الآخرين، أى أن الأساس في التقسيم إلى أربعة مربعات هو الدراسة الخاصة بالسلوك والمشاعر والدوافع.





شكل رقم (١)
الأربع الأربعة لناقلة «جواهر»

وأحيانا تكون الدراية مشتركة، وأحيانا لا تكون كذلك..، فإن العمل أو الشعور أو الدافع عادة ما ينسب إلى مربع معين على أساس ما يعرف عنه. ولما كانت الدراية تسخير فلإن المربع الذى حدد لوضع الفرد فيه يتغير كذلك. كل مربع له تعريف^(١) كما يلى:

- ١- الربع (١): الربع المفتوح، ويشير إلى السلوك والمشاعر والدوافع المعروفة للذات وللآخرين.
- ٢- الربع (٢): الربع المظلم، ويشير إلى السلوك والمشاعر والدوافع المعروفة للآخرين، ولكنها غير معروفة للذات.
- ٣- الربع (٣): الربع المختفى، ويشير إلى السلوك والمشاعر والدوافع المعروفة للذات، ولكنها غير معروفة للآخرين.
- ٤- الربع (٤): الربع المجهول، ويشير إلى السلوك والمشاعر والدوافع غير المعروفة للذات وللآخرين.

عندما يتقابل أجنيبان فإن الحوار سيكون تابعا للربع الرابع المجهول، وهى نافذة لا تتيح للمشاركين فى الحوار أن يتعرفوا أو أن يحصلوا على رؤية واضحة داخل أو خارج من حوارهم..، فالنافذة مطفأة..، وهنا نذكر أن هناك حاجة إلى أن يراعى فى الحوار الاحترام وتفهم الخلفية المجتمعية للآخرين..، فهذا أمر أساسى لفتح الحوار ولكى يرى كل فرد الآخر من خلال منافذ الاتصال.

وعندما يكون الحوار بين صديقين حميمين أو أصدقاء أو زوجين فإن الحوار سيكون للربع الأول المفتوح، فهذه النافذة توزع بتبادل الحوار دون أن تشوبه شائبة، والتفاعل عادة يكون هادئا؛ لأن كلا من

(١) نموذج دراية «جواهر» مأخوذ بتصريح من Jay Hall سنة ١٩٩٠م، نماذج للإدارة «ميكل التخصصات»، مطبعة ودولاند TX وود سنيد، ص ٢١٩.

طرفي الحوار يعرف الآخر ويحبه ويتفق معه في الآمال والأحلام والآراء السياسية ووجهات النظر الدينية والعقائدية وغير ذلك... هذا ما يكون في غالب الأحوال بين هذه النوعية من الناس.

فتح نوافذ الاتصال يكون من خلال الاحترام والفهم... ، وفي هذا المعنى المدخل الصحيح للأداء الفردي والتحديد الواضح لهوية الأسلوب الفردي المهني، ومن الطبيعي فإن كل إنسان له رؤية خاصة للآراء والأساليب التي يتناولها الناس، ويتبعها الناس حيث يرجع ذلك لاختلاف التجارب الفردية الماضية بين الناس... فهذه الأطر المرجعية هي الأساس في تباين الأفراد من حيث الآراء والأساليب، عليك أن تناقش الوضع عندما يتم التعامل مع المربع (٣) والمربع (٤) وخاصة عندما تكون المعلومات لدى واحد من المتصلين ناقصة.

مسار الصورة والأسلوب المهني،

الحديث الآن عن «أسلوب الفهم» وعنوان المفهوم «مسار الصورة»... ، وأسلوب الفهم يشتمل على عنصرين أساسيين هما:

١- المهارة.

٢- المعرفة الفنية.

حيث يعبر «أسلوب الفهم» أو «مسار الصورة» عن مدى ما يتمتع به الفرد المهني من مهارات ومعرفة فنية... ، وهذا أمر مهم في المجالات المهنية بشكل عام وفي إدارة الرياضة بشكل خاص.

إن مفهوم «مسار الصورة» حاسم لإمكانية التحرك في المجالات المتخصصة مثل الإدارة الرياضية.

كيف يمكنك إدراك الأسلوب في العمل المتخصص؟

إن وصف شخص ما بأنه «متخصص» يعتبر مدحا يدل على أن هذا الشخص والمؤسسة التي يعمل بها تملك الأخلاقيات العملية الملائمة، والخدمة الجيدة والمتشجعات ذات الجودة... ، بالإضافة إلى أن التخصصية تشتمل على المظهر الأنيق والصوت الحسن وتوافر قدرات الحديث والكتابة بطلاقة وبراعة. وفيما يلي نلقي الضوء على عناصر مسار الصورة والأسلوب الفني:

١- المهارة.

المهارة هي الأساس في التعلم، والمهارات الأساسية هي المفردات الأولية لعملية التعلم، فالتحدث والكتابة والعد والجري وتصويب الكرة والدوران... مهارات أساسية، والمهارات الأساسية موجودة في كل مجالات التعلم، وهي مختزنة في بنوك الذاكرة... ، وهي بنوك مذهلة. وعندما يحتاج الإنسان هذه المهارات فإنها تظهر فوراً على قرص خفي بشكل تلقائي كما هو الحال عند الحصول على منفذ إلى شبكة الإنترنت التي تعمل داخل الإنسان.

خذ مثلاً:

الذاكرة الحركية، أو ما يطلق عليه البعض مخزن الحركة، حيث يتعلم الفرد المهارة الحركية ثم يخزنها في هذه الذاكرة أو هذا المخزن، وعندما يحتاجها يستدعيها فوراً وبسهولة شديدة. . . وعند استدعائها قد تكون مشوشة قليلاً، ولكن سرعان ما تستعيد بريقها الذى كانت عليه في الماضى. . . والمسافة الزمنية بين لحظة الاستدعاء وعودة البريق القديم تتوقف على عدة اعتبارات منها الفترة الزمنية لكمون هذه المهارة داخل الذاكرة الحركية، فإذا كانت المهارة مخزنة من فترة طويلة فإنها تحتاج إلى فترة زمنية أطول نسبياً لتستعيد بريقها القديم. . . وهكذا. فمثلاً ركوب الدراجة كان شغلك الشاغل في الطفولة، ثم نشاء الظروف أن تنقطع عن ركوب الدراجة سنوات طويلة، وفجأة لسبب أو آخر تجد نفسك أمام دراجة فتحاول قيادتها. . . ستجح فوراً في استدعاء هذه المهارة، وستقود الدراجة فعلاً ولكن ليس بمهارة الماضى، وبعد فترة قصيرة من القيادة ستشعر أنك تستعيد سيطرتك على الدراجة، ولو استمرت في القيادة لفترة أو فترات طويلة فإنك سوف تستعيد البريق القديم في قيادتك للدراجة. هكذا الأمر في جميع المهارات ولعل أبرزها إلى هناك مهارة الكتابة على الآلة الكاتبة والعزف على البيانو وقيادة الدراجات الهوائية والبخارية وقيادة السيارات ولعب الأتارى. . إلخ.

٢- الأسلوب الفنى؛

الأسلوب الفنى هو تطوير للمهارات الأساسية لتأخذ شكل طرق وأساليب محددة ومجالات معرفية منسقة وقدرات منظمة. . . أى أن الأسلوب الفنى هو صياغات محددة لمجموعة المهارات الأساسية التى تعلمها الفرد. . . غالباً ما يأخذ الأسلوب المنهاج المهنى أو التخصصى. وعادة ما نلجأ للمتخصصين لتعلم هذه الأساليب، فالمهتمون بالرقص سوف يقومون بالدراسة لدى أساتذة معينين أو فى مدارس للرقص، والأفراد يذهبون إلى المعسكرات أو مراكز التدريب لتعلم أساليب السلة والهوكى وكرة القدم على أيدى مدربين متخصصين، والمؤلفون يتعلمون أساليب الكتابة التى تتراوح ما بين الأسلوب الصحفى إلى كتابة القصة، والممثلون يتبعون طرقاً معينة ولديهم مدربون طوال حياتهم.

٣- الأسلوب الشخصى؛

الآن نأتى إلى النقطة الحاسمة وهى «الأسلوب الشخصى». . . فبعد تطويرك للمهارة والأسلوب الفنى تضيف توقيعك الشخصى الخاص بك أنت، أى تضيف البصمة التى تميز أداءك من غيرك. فكلنا تعلمنا المهارة والأسلوب الفنى، وربما نشابه فيها، ولكن لكل منا أسلوبه الشخصى فى الأداء.

كلنا لدينا المهارات والأساليب الفنية للترليح أو تمرير كرة القدم أو القراءة عندما نطلع على قصيدة شعر. . . ولكن كل منا له أسلوبه الشخصى فى الأداء يميزه عن غيره، فالأسلوب الشخصى أمر شخصى وفردى ووحيد من نوعه. . . يمكننا التعرف على المؤلف من قراءة مقطع واحد من المقال أو القصة. . .



وعليك أن تجرب ذلك... ، فعندما تقرأ شيئا ما يمكنك أن تلاحظ أن هذا الأسلوب هو الأسلوب الساخر للكاتب الصحفي آيس منصور، وهذا له مذاق كتابات نجيب محفوظ، وهذا الأسلوب يميز الدكتور رضى نجيب محمود فيلسوف العلماء وعالم الفلاسفة، ولعل انتشار عبارات معينة ونقلها ونردها عن الكتاب الأكبر دليل على ذلك مثلا «الأصالة والمعاصرة» لرضى نجيب محمود وهكذا.

يمكننا أيضا أن نتعرف على الرياضى بمجرد ملاحظة حركته من خلال صورة ظلية (السليوت)، ويمكننا معرفة من المتحدث بمجرد الاستماع إلى صوته، أو يمكننا أن نتعرف على عازف عندما نسمع موسيقاه.

لكل ذلك فإن الأسلوب الشخصى هو ما يمنحه الأشخاص للاداء، والاداء مبنى على المهارات الأساسية والأسلوب الفنى مغلفا بالأسلوب الشخصى للفرد المؤدى؛ لذلك عندما نتحدث عن «الأسلوب» فى معناه العام فإننا نتحدث عن منظومة متكاملة تظم المهارة والأسلوب الفنى والأسلوب الشخصى.

نموذج «مسار الصورة» يبين كيف أن المهارات الأساسية والأساليب الفنية تحدد المسار الحاسم للأسلوب الفردى أو الأسلوب الشخصى، حيث يمثل خطأ أو منحيا آخذا فى الارتفاع على مدار حياة الفرد، حيث يزداد إتيقان الفرد لأسلوبه الشخصى بمرور العمر.

والأسلوب الشخصى هو جوهر النجاح فى مجال الإدارة الرياضية... ، فعندما يتدرب الفرد على الحديث بشكل مستمر... ، هنا يقوم الفرد بتدريب مسار الصوت... وهكذا.

تنفيذ مسار الصورة بالحديث إلى الجمهور:

مواجهة الجمهور والحديث إليه أمر ليس بالسهل، والبعض يرى أن هذا الأمر كابوس وامتحان صعب، فى حين يرى البعض الآخر أن الأمر سار بالنسبة له.

ما الذى يجعل مواجهة الجمهور والحديث إليه أمرا صعبا؟

ترجع هذه المشكلة إلى مقدار ما يتمتع به الفرد من المهارات الأساسية والأسلوب الفنى والأسلوب الشخصى السابق الحديث عنهم... ، ومن ثم فإن الحل يكمن فى تطوير وتحسين هذه المتغيرات.

إن استخدام نموذج مسار الصورة يقوم بشكل عقلانى بتقدير موقفك بالنسبة لمستوى المهارات والأسلوب الفنى والأسلوب الشخصى فى الحديث إلى الجمهور.

هذا التقدير ربما يساعدك على تحديد مقدار التعلم للمهارة والتدريب والأسلوب الفنى الذى تحتاجه لكى تحسن قدرتك على الحديث.

قائمة «النجير» للعرض الشفهي ربما تساعدك على التعرف على نقاط قوتك ونقاط ضعفك فى التحدث إلى الجمهور.

جدول رقم (١)
قائمة «المنجر» للعرض الشفهي

٢	الأسئلة	خطة مستخدمة مرة واحدة			
		لا	نادرًا	أحيانًا	نعم
١	هل تحدث لك حالات ذرفزة قبل الحديث؟	١	٢	٣	٤
٢	هل تتنفس بصعوبة قبل وأثناء حديثك؟	١	٢	٣	٤
٣	هل يرتعش صوتك أثناء حديثك؟	١	٢	٣	٤
٤	هل ترتعش يداك وساقاك أثناء حديثك؟	١	٢	٣	٤
٥	هل تفضل في التعرف على (رؤية) أفراد ضمن الجمهور؟	١	٢	٣	٤
٦	هل تتجنب التقاء عينيك بعين الجمهور؟	١	٢	٣	٤
٧	هل تشعر بعدم ارتياح عند ظهورك؟	١	٢	٣	٤
٨	هل تستخدمك لزمات في الحديث أكثر من اللازم مثل (و)، أه، أم؟	١	٢	٣	٤
٩	هل تفضل في البحث وتحديد معالم موضوعك عند تجهيزك لخطابك؟	١	٢	٣	٤
١٠	هل تفضل في ممارسة حديثك بصوت عال مرات قبل إلقاء العرض؟	١	٢	٣	٤

إن ما هو أهم من الدرجات التي تحصل عليها في قائمة «المنجر» هو أن تنظر إلى الأسئلة بشكل عكسي في الترتيب، ذلك سوف يقدم لك مفاتيح الحديث بشكل أفضل. إذا ركزت على السؤالين رقمي «٩» و «١٠» ستجد أن العبارة رقم «٩» تستهدف إجراءات التجهيز التي تقوم بها، والعبارة رقم «١٠» تستهدف التدريب، وهنا بيت القصيد حيث تستهدف العبارة التجهيز والتدريب وهما الطريق إلى تقليل المشاكل الموجودة في الأسئلة من رقم «١» حتى رقم «٨».

هذه القائمة يمكن أن تساعدك على تحديد المشكلات الخاصة بالمهارات الأساسية والعمل على تصحيحها.

مثلا تدريبات التنفس سوف تساعدك على المشكلات التي تثيرها الأسئلة من السؤال رقم «١» حتى السؤال رقم «٤».

هذا، ويمكن تحسين الأساليب الفنية بمساعدة مدرب متخصص في الحديث أو الاشتراك في ناد للحديث... هذا، وسوف ينمو ويتراكم ويرتقى الأسلوب الشخصي بمرور العمر.



عندما تقوم بإعداد حديث عليك أن تفكر في متحدثين سابقين استمعت إليهما في الماضي . . .
وأسأل نفسك :

لماذا استمعت إليهما؟

ما أسباب إعجابك بحديثهما؟ هل كان:

- الموقع .
- أو الرسالة .
- أو الإلقاء .
- أو الشخص نفسه .
- أو مجموعة من عوامل الاستماع النشطة التي تحقق الجاذبية والسحر .
- ما العوامل النشطة التي تعتقد أنها تجعل الاستماع للمتحدثين التاليين أكثر جاذبية .
- المتحدثون في أمور الدين (الدعاة) .
- المعلمون .
- الفنانون المرحون .
- المتحدثون في الأحداث الخاصة .
- فنانون الكوميديا (الفكاهة) .
- السياسيون .

هذا، وتوجد طرق كثيرة لإكساب الحديث الأسلوب الشخصي للفرد . وفيما يلي بعض هذه الأساليب:

١- الأسلوب المحادثي: مثل «إنه من الطيب جدا أن أراكم وأتحدث إليكم وأقضي وقتا ممتعا بصحبتيكم» . . . إن نغمة الحديث هنا تشير إلى أن المتحدث يتعامل مع الجمهور كما لو كان فردا أو شخصا واحدا .

٢- الأسلوب الإقناعي: مثل «إن الشركة تحنكم على قبول هذا العرض الذي أيدته وملاؤكم من العاملين، ودليل التأييد هو . . . هذا أسلوب يحاول إقناع الجمهور، وإذا كنت تريد إقناع الجمهور، فإن الخطط الفنية (تكتيكات) المحاوره يمكن أن تكون مساعدة .

٣- الأسلوب المرح: لأن الابتسامه البسيطة تضيف قدرا كبيرا من القيمة لوجهك أثناء الحديث، والمرح الرقيق سيكون ملائما ويبعدك عن العدوانية، والإحساس بالمرح إذا انتقل منك إلى الجماهير فسوف يشعل حماسهم لك أو لما تقول .



٤- الأسلوب الدرامي: مثلاً: لأن الشمس اختفت من هذه المدينة الصغيرة وراء سحب سوداء، وهذا نذير شؤم، ولقد تم إطلاق التحذيرات على شاشات التلفزيونات، وبعد ذلك توقف إرسال التلفزيون... إلخ...، إن الحبكة الدرامية فى السرد يمكن أن تجذب الجمهور.

المهم...، أن تتأكد أن الأساليب التى تستخدمها وتبتكرها مريحة لك وملائمة ومقبولة من مستمعك، واجعل هدفك دائماً أن تصل إلى عقول وقلوب مستمعك.

وكما ذكرت «دورثي» و«هاريث» عام ١٩٩٠ «إن معتقداتنا وتوقعاتنا وأفكارنا بشأن أساليبنا فى الأداء تتغير بالفعل، والاختيار الخاص بمتجهات التغيير يرجع بشكل كبير إلى إيماننا بأننا قادرون على تحقيق ذلك، وفى نفس الوقت يجب على كل منا أن يلتزم بأن يعمل على أن يصل بقدراته إلى أقصى حد لها والعمل بجهد والاستعداد للمواقف.

أثناء أدائك لمملك أو مهنتك التخصصية قم بمراجعة خصائص الوعى الإدراكى لك ولمن تتعامل معهم أو تتحدث إليهم، وادرس سلوك الأشخاص والعوامل والخطوط الرئيسية للتفاعل مع الآخرين...، عليك أن تعلم أن هناك احتمالاً قوياً بأن يتحسن أدائك الشخصى كلما استمر نموك التخصصى، فهذا أمر منطقي إلى أبعد الحدود...، وبجهدك الواعى سوف يتاح لاسلوبك الشخصى أو الفردى الفرصة لكى يبرز ويتألق.

إن الأسلوب الشخصى أمر فريد ويجب عليك أن تمتلكه...، فإذا اتبعت التعليمات التى فى هذا الفصل ومزجت بينها وعملت على أن تناسبك وأن تتعامل معها مع توافر المهارات الأساسية والأسلوب الفنى فإن أدائك سوف يتحسن، والأهم من ذلك كله هو توقيعك الشخصى أو كما قلنا «أسلوبك الشخصى»...، فهو بصمتك المميزة.

أخيراً... ماهية الأسلوب الشخصى

أخيراً...، ما السلوك الشخصى؟ هذا ما قدمناه فى هذا الفصل، فالأسلوب الشخصى إدراك فردى، وهو تفسير لما يحدث فى البيئة، أو بمعنى أصح انعكاس لما يحدث فى البيئة المحيطة. والقيم تمثل جزءاً أساسياً من إطارنا المرجعى، والاتجاهات هى محصلة التأثيرات التى ربما تكون أو لا تكون معتمدة على حقائق.

السلوك هو تصرفنا الملاحظ الذى ينتج عنه إدراك الآخرين لنا. لقد تعرض «موريس ماسي» لطريقة فهم إدراكنا...، وتعرض «أوليفر وليام هولمز»، و«جوزيف لوفت»، و«هاردى إنجهام»، و«يسفرلى رانجر» لمفاهيم خاصة بالتفاهم (التواصل).

هذه الأمور تخاطب ردود الأفعال الإدراكية لكل المشاركين فى عملية الاتصال، وتصور مجموعة متنوعة من وجهات نظر كل فرد من الأفراد.



المجتمعات التجارية فى حاجة ماسة إلى مستخدم أو موظف متخصص يمتلك مهارات أساسية وأسلوب فنى وأسلوب شخصى.

- والمهارة هى التعلم الأساسى...

- والأسلوب الفنى هو تنمية المهارة لكى تصبح طريقة محددة ومجالا معروفا من القدرات...

- والأسلوب الشخصى هو توقيع شخصى على الأداء.

ولقد تعرضنا لنموذج مسار الصورة، وهو النموذج الذى يعرض الطريقة الإدارية للأسلوب الشخصى.

إن التحدث إلى الجماهير هى وسيلة يمكنك استخدامها لربط نموذج مسار الصورة بطريقتك الخاصة لتحقيق الأسلوب النهائى، وفى الحديث للجمهور توجد أساليب عديدة شرحنا لك بعضها، وقدمنا لك نموذجا للعرض الشففى لتقويم مهاراتك الأساسية وأسلوبك الفنى وأسلوبك الشخصى.

فى إحدى المناسبات الرياضية قالت إحدى الخبيرات «مارى لوريتون عام ١٩٩٦م»:

«إن الأمر ببساطة هو أنه يجب علينا أن نكون أفضل ما يمكن أن نكون، وذلك بانتقاء أفضل الاختيارات، والاستفادة من معظم مواهبنا التى منحت لنا، وبمعاملة الآخرين كما نود أن يعاملنا الآخرون.

ماذا قدمنا فى هذا الفصل؟

تعرضنا فى هذا الفصل إلى الأسلوب الشخصى للفرد وتأثيره على نجاحه فى العمل الإدارى فى مجال الرياضة.

وأوضحنا أن الصفات الإيجابية للفرد تمثل المنظور الديناميكي البشرى الذى يؤثر فى الثقافة لمكان العمل، فصاحب العمل يبحث بشكل دائم عن ذلك الفرد المهنى الذى يملك الديناميكية البشرية، أو بمعنى آخر الذى يملك «الأسلوب الشخصى» كما نفهمه فى هذا الفصل.

«الأسلوب» إدراك فردى يوجد لدى كل فرد يحدد ما لديه من القيم والمواقف والسلوكيات ومدى تمكنه من مفاهيم الوقت والاتصال فى أداء العمل.

فى هذا الإطار تحدثنا فى هذا الفصل عن:

عناصر الأسلوب المهنى المتمثلة فى: الإدراك، والقيم والمواقف والسلوكيات، ومفاهيم الوقت والاتصال فى أداء العمل.



وفى الاتصال أوضحنا مثلاً أنه إذا تحدث فردان إلى بعضهما البعض فإن العدد الحقيقى للمتحدثين ستة أفراد وليس فردان. وأفردنا مساحة مناسبة لأفضل حصيلة يمكن أن تصل إليها خلال عمليات الاتصال عندما شرحنا «نافذة جوهار».

ثم تطرقنا إلى الفرق بين المهارات الأساسية والأسلوب الفنى...، ثم لب القضية وهى: «الأسلوب الشخصى».

وأوضحنا أن الأسلوب الشخصى هو ما يميز الفرد عن كل الآخرين؛ ولأنه لكى يتحقق يلزم توافر المهارات الأساسية والأسلوب الفنى.

ثم أوضحنا كيف يتم تطوير الأسلوب الشخصى...، ولعلنا فى ذلك قدمنا نصائح تجعل كل منا يملك أسلوباً شخصياً مميزاً كالبصمة.

الفصل الثاني

التسويق الرياضي

- ماهية التسويق الرياضي .
- عناصر التسويق .
- خطة التسويق الرياضي .
- الأخلاق والمسئولية الاجتماعية .
- التحديات والاتجاهات في التسويق الرياضي .
- أساليب المنافسة والتسويق . .
- تحالف الأندية الكبيرة على غرار تحالف الشركات العملاقة .
- منتجات التثبيت .
- إحصاءات .
- نماذج من الأندية والصالات والمصانع الرياضية .
- بعض أسباب الفشل في الاحتفاظ بالعملاء .
- ماذا قدمنا في هذا الفصل؟



ماهية التسويق الرياضى

يعتبر التسويق Marketing أكثر وظائف المنظمات والمؤسسات الرياضية تعقيدا وأهمية...؛ لذلك مصطلح «التسويق» يعتبر من المصطلحات الشائعة على ألسنة الناس العامة والمتخصصين، وكذلك فى المراجع والكتب المختلفة...، والسؤال هنا:

هل يوجد فهم صحيح لمعنى ومضمون ومفهوم «التسويق» بين الناس يساير الواقع الحقيقى لماهية التسويق فى مجال الرياضة؟

إنه سؤال هام؛ لأن التسويق الرياضى مكون من عناصر عديدة، وليس هناك ما يضمن أن المفهوم الصحيح للتسويق الرياضى شائع بين الناس.

بعض الناس يعرفون التسويق الرياضى فى ضوء تجاربهم وممارساتهم الشخصية، دون أن يكون لديهم إدراك كامل بالدور الذى يقوم به التسويق فى تنفيذ وتحقيق أهداف المؤسسة، فعلى سبيل المثال تقوم بعض السلطات التنفيذية بوصف التسويق الرياضى على أنه بيع للبضائع والخدمات لتحقيق ربح ما...، وهذا مفهوم قاصر، فالتسويق الرياضى عملية تتعدى فى مفهومها مجرد بيع.

العاملون فى الإعلانات والعلاقات العامة ربما يعتبرون التسويق الرياضى هو بيع التذاكر الأكثر تميزا للعملاء، أو ضمان التسليم والتوزيع فى الملاعب الرياضية...، ولكن التسويق الرياضى هو أكثر من مجرد مفهوم العاملين فى مجال الإعلان والعلاقات العامة.

وربما تنظر وكالات خدمات الأفراد التى تتولى شئون اللاعبين المحترفين إلى التسويق الرياضى على أنه عملية تنظيم المباريات بين اللاعبين المشهورين أمثال «أندريا أجاثى» و«ستيفى جراف» فى التنس وغيرهما...، هذا لا يمثل فقط كل مفهوم التسويق الرياضى الحقيقى.

فى عام ١٩٩٦م عرف «بيتس» و«ستوتلار» التسويق الرياضى على أنه عملية تصميم وتنفيذ أنشطة رباعية الاتجاه (المنتج، السعر أو الثمن، المكان، التوزيع) (*) للمنتج الرياضى لاستيفاء حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق أهداف الشركة.

التسويق وظيفة معقدة، والتسويق الرياضى أكثر تعقيدا، ويرجع السبب فى أن التسويق فى الرياضة يعتبر أكثر تعقيدا من التسويق فى أى مجال آخر إلا أن الرياضة ذات الخصائص المعينة تجعل المنتج الرياضى فريدا فى نوعه. وهذا يدهو إلى السؤال التالى:

كيف أن الرياضة كمنتج تختلف عن البضائع والخدمات الأخرى فى التسويق؟

استطاع «مرلين»، و«هاردى»، و«ستون» تلخيص الخصائص المنفردة للرياضة والتى تميزها فى مجال التسويق عن غيرها من المجالات فيما يلى:

(*) هذه الرباعية تمثل عناصر التسويق...، وسوف نتناولها فيما بعد.

Sports

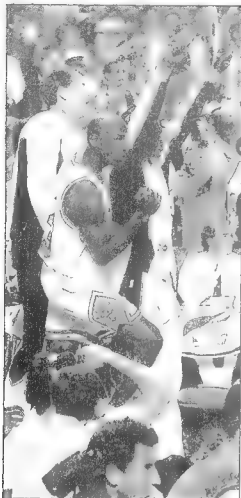
Sports
Stuff



13

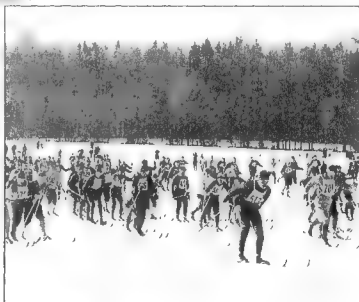
أندريا أجاتي، ستيفي جراف، مارتينا هينجر، بيت سامبرس... أبطال التنس المحترفون.
هل التسويق الرياضي هو ترويج مباريات المحترفين فقط؟





١- الرياضة شيء غير ملموس وتعتبر شخصية إلى حد كبير ، فالخبرات والانطباعات والتفسيرات حول الحدث الرياضى تختلف من شخص لآخر، كما أن الناس يختلفون فى ميولهم حول الألعاب والأنشطة الرياضية، فالبعض يرى على سبيل المثال - فى ملاكمات محمد على كلاى (معجزة الملاكمة) وتايسون وغيرهم من محترفى هذه الرياضة، يرى فيها تشويقاً وإثارة وتطبيق إستراتيجيات رفيعة المستوى. . . فى حين يرى البعض الآخر وهم ليسوا بقليل أنها إهدار لأدمية الإنسان وإثارة لفرصة العدوانية ومناذج غير محمودة العواقب تقدم للشباب. . . من الصعب على من يقوم بتسويق (المسوق) أن يتنبأ بانطباعات وتجارب وتفسيرات العملاء والمستهلكين عن الأحداث الرياضية. فما بالك والرياضة تضم عدداً ضخماً من الألعاب. . . وكذلك التباين فى الأذواق والميول والاتجاهات لدى الجماهير تجاه هذه الأنشطة المتعددة.

نجاح الحدث الرياضى يتوقف على مدى حيويته وتشويقه وتلبية لحاجات الجماهير، فالإدارة الملائمة على الهواء تختلف تماماً بالنسبة لجماهير المشاهدين عن مثيلاتها المسجلة



أنشطة التزلج على الجليد تحتاج إلى توفير عوامل الأمن والسلامة

٢- تضم الألعاب الرياضية قدرا كبيرا من التنوع لا يخلو من التناقض في بعض الأحيان ، وهناك ملايسات تصاحب الأحداث الرياضية منها الحوادث التي قد تودى بحياة الرياضيين كما هو الحال في سباقات السيارات وتسلق الجبال والتزلج وما يصاحب ذلك من تغيرات نفسية حادة وسريعة للجماهير واللاعبين ، إضافة إلى مشاكل الزحام وأحوال الطقس التي قد تكون غير مواتية للحدث الرياضى . . إلخ . وهذه أمور معوقة لعمليات التسويق وتنفرد بها الرياضة عن غيرها من المجالات . . ، كما أن كل هذه العوامل وغيرها توضح مشكلة النتائج غير المتوقعة للحدث الرياضى . . ، وهذا بدوره يؤدي إلى ضعف إمكانية المسوق الرياضى فى التحكم فى الحدث الرياضى لكون هذه العوامل ذات أثر واضح على المشاهدين .

٣- الحدث الرياضى عرضة للاستهلاك أو للتهلكة أو للاحتراق لكون الرياضة أو الحدث الرياضى ما هو إلا ما يريد المشاهدون أن يروه فى زمن ووقت محددين ، والكلام يعنى أن حيوية وضمنان لنجاح الحدث الرياضى تتوقف على مدى حيويته وتشويقه وتليسته لحاجات الجماهير ، فالمباراة المذاعة على الهواء تختلف تماما بالنسبة لجمهور المشاهدين عن مثيلاتها المسجلة والمعروف نتائجها مسبقا ، والفرق أو اللاعبين ذوو المستوى الرياضى المتدنى لا يجلبون المشاهدين ، وكذلك المباريات واللقاءات التي يتوقع المشاهدون نتائجها سلفا لن تجذب الجماهير . . ، هذه أمور يمكن أن تؤدي إلى إغلاق شبانك بيع التذاكر .

٤- مشاكل الانتماء والتعصب الرياضى وشغب الملاعب . . ، الانتماء الواعى والموضوعى مطلوب ومحجب ، ولكن التعصب الأعمى غير الموضوعى يمثل متغيرا ضارا وغير وافع لكل المجال الرياضى ومنه التسويق الرياضى . كما أن شغب الملاعب ظاهرة متنامية - للأسف - تمثل تحديا كبيرا للتسويق الرياضى . والكل يعلم أن الجهات الرياضية المعنية قد تلجأ فى بعض الأحيان إلى إقامة المباريات بدون جمهور . . ، وهذه طامة كبرى على المسوقين لهذه الأحداث الرياضية(*) .

هذه الخصائص الأربع تعتبر نماذج لتفرد الرياضة فى أحداثها عن المجالات الأخرى . . ، وهى عوامل ذات تأثير كبير على صنع قرارات عملية التسويق ، وبيع المنتجات الرياضية ، وتتطلب متغيرات مختلفة فى إدارة وتسويق الرياضة ، كما تتطلب مزجا تسويقيا فريدا فى نوعه بين التسويق ودراسة المجتمع المستهدف فى عمليات التسويق ، وتتطلب استطلاعات دقيقة للرأى العام ، وتفهما كاملا للظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمعات .

(*) راجع فى الصحف المصرية أحداث «الطونة» التي أصابت الحكم فى مباراة الزمالك والمقاولون فى الدور الاول لدورى عام ٢٠٠٠ - ٢٠٠١م وأدت إلى إعادة المباراة بدون جمهور .

عناصر التسويق

توجد أربعة عناصر أساسية فى عملية التسويق، يطلق عليها البعض عناصر «المرج التسويقي» هى المنتج، والسعر، والمكان، والترويج:

١- **المنتج**: قد يكون بضاعة، أو خدمة، أو حدثاً رياضياً، أو منتجاً رياضياً أو يرتبط بالرياضة بشكل أو آخر، أو أى نوعية ترضى الجمهور ويحتاجها المستهلكون.

٢- **السعر أو الثمن**: يعبر عن قيمة المنتج والتكاليف التى يلزم أن يقبلها المستهلك للحصول على المنتج، ويحدد المستهلك مدى مناسبة السعر عن طريق موازنة المنافع المتوقعة من شراء المنتج وبالتالي التكاليف المتوقعة للمنتج.

وعندما تكون الفوائد المستخلصة من المنتج أكبر من التكلفة الإنتاجية يكون المنتج ذات قيمة.

٣- **المكان**: يقصد بالمكان الموقع أو القنوات المتعددة التى من خلالها يستطيع المستهلك الحصول على المنتج.

٤- **الترويج**: استخدام أساليب وخطط معينة لتوصيل الصور والرسائل عن المنتج إلى المستهلك بغرض تحفيزه لشراء المنتج.

هذه العناصر الأربعة تبرز الخصائص الفريدة للمنتج الرياضى، وتقدم إستراتيجيات السعر والترويج وتحديد قنوات الاتصال بالعمل لتسهيل بيع المنتج الرياضى.

لنجاح عملية التسويق يلزم التعامل مع هذه العناصر بطرق وأساليب مختلفة اعتماداً على ظروف وطبيعة المنتج والسوق.

هذا التعامل هام لنجاح الخطة التسويقية، وعملية خطة التسويق تتضمن عشر خطوات موضحة بالشكل رقم (٢) وهى مركزة لتحقيق العناصر الأربعة سابقة الذكر فى إطار عملية التسويق والعناصر الجوهرية لنجاح خطة التسويق.

خطة التسويق الرياضى

الشكل رقم (٢) يوضح خطوات خطة التسويق العشر... ، والتى نعرضها بالتفصيل فيما يلى:

١- الغرض من خطة التسويق الرياضى،

الخطوة الأولى هى توضيح الغرض من خطة التسويق الرياضى وربط الخطة بالمنظمة والقيم الجوهرية لها.

وقبل الحديث عن التسويق والترويج والبيع وخلافه يلزم أن يكون القائمون على تسويق الرياضة لديهم اتجاهات وتوجهات واضحة عن برامج التسويق الرياضى والترويج والمبيعات وكيف يقومون بأعمال كل ذلك.



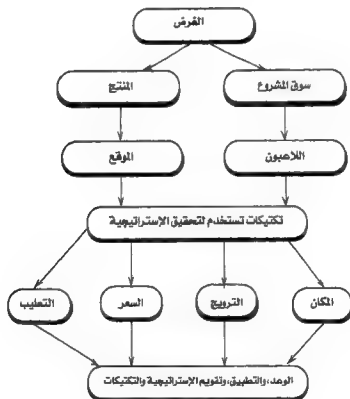


مشكلات الانتماء والتعصب وشغب اللاعبين... أحد معوقات نجاح صناعة الرياضة

تأسيس سياق العمل يتطلب من مديري الرياضة فحص قيم المنظمة أو المؤسسة التي يعملون فيها كما هي محددة وموضوعة من قبل المسؤولين، ويلزم تعريف هذه القيم الجوهرية، كما يجب أن تكون مكتوبة بوضوح. ومن الأهمية بمكان أن يشارك كل أو معظم أفراد المؤسسة في كتابة القيم حتى يستطيع كل فرد أن يشارك من خلال عمله في توضيح وإظهار هذه القيم الجوهرية.

ويقول خبراء التسويق أن التوحد الموجود في تحديد القيم والأغراض والأهداف داخل المؤسسة يساعد على توحيد القلوب والرؤوس لأفراد المؤسسة، كما أنها تعمل أيضا على توحيد الإشارات والأطر والمعايير والخطط التي سوف يحكمون على أنفسهم في إطارها... إن الاتفاق على القيم الجوهرية للمؤسسة سيؤدي إلى مضاعفة خطط التسويق الرياضي وإنجاحها.

هذا النموذج والمنسق الأخلاقي والتوحد في تحديد الأهداف والأغراض والإجراءات كان الأساس الذي أُنْجِجَ الكثير من الوكالات الرياضية...، خذ مثلا جمعية NBA^(*) لكرة السلة، تعتبر من أفضل المؤسسات نجاحا في عالم الرياضة...، فقد وضعت هدفها الأكبر أن تصبح كرة السلة الرياضة الأكثر



شكل رقم (٢)
خطة تسويق الرياضة

(*) NBA: جمعية كرة السلة العالمية (أمريكا).



شيوعا عن طريق توسيع نطاق العمل ورفع مستوى العلاقات والعمل على تحسين الشعبية، والمهارات، والخبرات والسمة، وجذب المولدين والمستثمرين، وزيادة الإبداع للارتقاء إلى مستوى على.

الشعار المرفوع «الالتزام للوصول إلى التفوق».. فهم يقومون بالعمل كما يجب، والجودة أساس والالتباه للتفاصيل مبدأ في كل مرحلة من مراحل العمل، فهم يكافحون في كل الأوقات ليصلوا إلى المقدمة ويعملون وفقا للقيم الجوهرية التالية:

- الابتكار والتجديد.. تشجيع التفكير العلمي الابتكاري، وخلق الفرص، وعدم الالتفات لأولئك الذين يضعون العراقيل في طريق العمل، واستهداف أعلى مرتبة في الأداء، والتفوق في جميع المنافسات.

- النزاهة.. القيادة نحو أفضل المستويات، والصدق، والأخلاق، والتعامل المنصف.

- المسؤولية الاجتماعية.. الاهتمام بالمسؤولية كأعضاء متعاونين على مستوى الدولة والعالم كله، والبداية من المجتمع المحلي لمساعدة الأفراد لتحقيق أفضل المستويات في الحياة.

- فريق العمل.. العمل معا بجهد وبروح التعاون والصدق، وبدون أدنى تخطي لحدود القيم أو الأهداف الخاصة والعامة.

- بيئة محل العمل.. الإيمان بالفرص المتساوية، وأهمية إتاحة فرص العمل، وأن لكل موظف دورا فعالا في تحقيق المهمة، وتأييد كل موظف يجعل قراراته مرتبطة بالعمل وموازية لحجم خبراته ومستوى المسؤولية التي يتحملها، ومكافأة الموظفين على أساس من الاستحقاق، والإنجاز ينسب للجميع فليس هناك أدوار أساسية وأخرى هامشية.. جميع الأدوار والأعمال ذات قيمة قصوى.

٢- تحليل المنتج الرياضي؛

تبدأ هذه الخطوة بتحليل المنتج الرياضي وتحديد ما إذا كان المنتج بضاعة معينة أو لعبة أو حدثا رياضيا أو خدمة، ويشير «بيتس»، و«فيلدينج» و«ميلز» إلى ثلاثة أبعاد تمثل المنتج الرياضي هي:

- البضائع.. وتشمل الملابس الرياضية، مثل الحذاء والشورت وبدلة التدريب وغير ذلك من الملابس المستخدمة في الرياضة.

- الأدوات.. مثل السيارات في سباقات السيارات، والحصان في سباقات الخيل، والدراجات في سباقات الدراجات.. إلخ.

- الخدمات.. وتشمل النشاطات أو البرامج التي تساعد على ممارسة الرياضة، مثل توظيف المدربين وخبراء علم النفس الرياضي..

علما بأن الحدث الرياضي نفسه يمثل المنتج الجوهري للرياضة والذي يظهر عادة في شكل من أشكال التسلية أو الترويج.. ومن أمثلتها البطولات العالمية والدورات الأولمبية وغيرها من اللقاءات الرياضية المختلفة.



ويقترح بروكس (١٩٩٤م) العناصر الستة للمعومة التالية فى إنتاج المنافسات الرياضية:

١- نوع المنتج... وهو يمثل اللعبة مثل كرة القدم، وكرة السلة، والكرة الطائرة، والسهوكى، والجمايز، والملاكمة، والمصارعة، والمباررة... إلخ.

٢- المشاركون الرياضيون...، مبتدئين، ومنتخبات، ومحترفين.

٣- المدربون...، بمهتر، ومتطوعين بوقت معين، ومحترفين طول الوقت.

٤- البيئة... دورات، منافسات.

٥- الفريق... مثل فرق الأندية المختلفة والمدن والولايات.

٦- المنافسة... محلى، إقليمى، منافسات دولية، دورات أولمبية، بطولات عالم... إلخ.

ويشير «بروكس» (١٩٩٤م) إلى أن المنتج الرياضى له بُعد غير ملموس يتولد بشكل داخلى ويتمثل فى الجانب الروحى للرياضة والذى يظهر فى شكل عواطف وخبرات مشتركة مثل:

- الخبرات الحالية للأفراد فى قضاء أوقات سعيدة تمثل أفضل وأسعد أوقات شخصية.

- مشاعر الأفراد المثارة التى تظهر عند الفوز بمسابقة رياضية معينة.

- إشباع الرضا للأفراد عندما يتغلبون على تحديات المشكلة من خلال المنافسين أو البيئة.

- مشاعر الاعتزاز والفخر لدى الأفراد والفريق عندما يتنافسون لإخراج أفضل قدراتهم.

فى إطار ما سبق فإن الأمر يتطلب تقسيم وتقدير الخصائص الفردية للمنتج الأساسى (اللعبة الرياضية أو الحدث الرياضى) قبل القيام بتطوير خطة التسويق الفعالة والملائمة.

٢- التركيز على المناخ المستقبلى للسوق:

تتضمن هذه الخطوة التحليل والتنبؤ بالمناخ المستقبلى للسوق، حيث يتطلب المناخ تقويم العوامل الداخلية والخارجية لدمج وتوجيه الجهود التسويقية.

المناخ الداخلى يتضمن اللاعبين والملاك وإدارة الفريق والعاملين والمعلنين والمشاهدين والضامنين...، والمثال التالى يوضح كيف يمكن أن يؤثر المناخ الرياضى على عمليات التسويق.

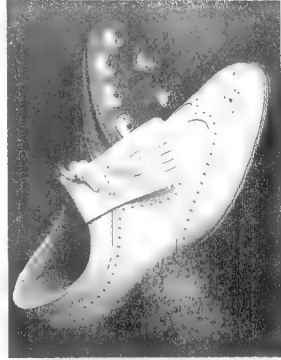
فريق «باليبال» الرئيسى فى رياضة البيسبول وهى الرياضة الشعبية الأولى فى أمريكا- فى عام ١٩٩٤م كان فريق البيسبول الرئيسى فى أفضل حالاته على الإطلاق، حيث كان يجاهد لاسبوه لكسر الأرقام القديمة، وكذلك كان الفريق يسمى دائما للمقدمة. فجأة ظهرت بعض الانقسات وبعض المشكلات انعكست على الجماهير وأبرزتها الصحافة. نشأ نزاع بين المالكين واللاعبين بخصوص الرواتب، فأضرب اللاعبون وكان هذا الإضراب الأطول فى تاريخ المحترفين الأمريكين حيث بدأ فى ١١ أغسطس عام ١٩٩٢م حتى بداية عام ١٩٩٥م. نتج عن ذلك عدم مشاركة الفريق فى البطولة الأمريكية وكذلك بطولة العالم... وحتى عام ١٩٩٥م لم يتم التوصل إلى فض النزاع بين اللاعبين والملاك، وقد سحبت MLB مشاركتها فى شبكة البيسبول، وهكذا أصبح التسويق التلفزيونى محدودا للغاية...، فى عام

١٩٩٥م أجبرت المحاكم الفريق على أن يبدأ عملياته فى مايو ١٩٩٥م لعدم انتهاء الأزمة بين اللاعبين والملاك، وفى خريف عام ١٩٩٦م وقّع كل من الملّاك وجمعية اللاعبين اتفاقية جماعية جديدة.

ورغم أن بنود الاتفاقية لم تحل كل المشكلات وخاصة التى واجهت من قبل MLB إلا أنها تمثل بدايات سوف تساعد على استقرار الفريق عام ٢٠٠٠م.

من ناحية التسويق فقد واجهت MLB كوارث متتالية... الجمهور يرى من وجهة نظره أن اللاعبين والملّاك يغلب عليهم النظرة المادية وأنهم أنانيون وغير مهتمين باللعبة والجمهور. ونتج أيضا عن هذه الحالة نتائج سلبية ناتجة عن النظرة المادية لكل شخص من أطراف النزاع بشكل مباشر.

لقد أثر ذلك تأثيرا مباشرا فى الصناعة المرتبطة بهذه الرياضة، وقد تم إهدار الكثير فى هذه العملية من مأكّل ومشرب وأعمال سكنية ومساندات وعمليات أخرى تقوم بها مؤسسات مرتبطة باللعبة. هذا بالإضافة للخسائر التى تصيب العاملين والأوساط الرياضية والضامنين سواء كانوا ممولين أو معتلين. ولذلك فقد سعت MLB إلى استخدام إستراتيجية تسويقية جديدة لترقية ونشر اللعبة، فمن المهم امتلاك مناخ تسويقى لإنتاج المناخ القادّم... ويتضمن ذلك على سبيل المثال.



البضائع... وتشمل الملابس الرياضية مثل الحذاء والشورت وبدلة التدريب... والصورة لحذاء الجولف



المنتج الرياضى المتمثل فى أدوات الممارسات الرياضية

- مدى تأثير الإعلام على اليبسول فى الماضى وتأثيره على اليبسول فى المستقبل .
- ما الإجراءات التى اتخذتها الحكومة الفيدرالية فى الماضى والتى ستأخذها فى المستقبل فى صناعة اليبسول .
- ما نوع الإجراءات المستقبلية والعلاقات التكوينية بين المعلنين والرعاة من ناحية، وبين الملاك فى الماضى .
- ما المنافع العائدة على كل فريق وكيف تتغير العلاقات بين المعلنين والرعاة من ناحية، وبين الملاك واللعبه من ناحية أخرى فى المستقبل .
- إن التنبؤ الناجح بالمناخ المستقبلى يتطلب إعادة اختيار مهمة المؤسسة وتقويم نواحي القوة والضعف التى تواجه المؤسسة أو الحدث الرياضى، هذه العملية التحليلية تسمى (SWOT).
- تحليلات الـ SWOT عادة ما تكون نتيجة لتطوير الحالة الحالية إلى حالة جديدة بما يؤثر على خطة التسويق . وكمثال تطبيقي من مناخ السوق تجربة MLB ما بين عامى ١٩٩٠ إلى ١٩٩٥ فى مشكلة اليبسول تظهر المعلومات والمتغيرات التالية:
- مشكلات رواتب اللاعبين، ومبيعات اللاعبين .
- جهود المحكمة الفيدرالية لقض المنازعات بين اللاعبين والملاك .
- انخفاض المشاهدين للتلفزيون، وانخفاض مبيعات التذاكر .
- حجم معرفة الجمهور باللعبه .
- بناء على هذه المتغيرات فإن تحليلات الـ SWOT فيما يتعلق بالمناخ التسويقي المستقبلى لـ MLB تتضمن نقاط القوة والضعف والتى تتناول النقاط التالية:
- التاريخ، الفرق (النسبة والترويج)، وتأسيس أسواق المشاهدة . . ، ونواحي القوة .
- البطء الشديد فى تطوير اللعبه، قلة المشاهدة التلفزيونية، وفقدان المعلنين، وضعف نظام المراهات . . ، ونواحي الضعف .
- التأثير على ترتيب النجوم من اللاعبين، وعمل مسابقات داخل الفريق للتحفيز للمنافسات وإمتاع المشاهدين، وملاعب جديدة .
- التعديلات على شعبية المحترفين فى كرة السلة وكرة القدم، وقلة الإمتاع فى اليبسول .
- مدى تأثير إقامة أيام مفتوحة مدعومة بالإعلام لنشر اللعبه بين الشباب من الجنسين والمجموعات الإقليمية العرقية .
- من خلال التحليلات التسويقية الماضية والحالية والمستقبلية تحتاج ALB إلى إعادة فحص الحالة الحالية لها وتحقيق إدراك مهمة جديدة .

واقعة اليبسبول وضعت المديرين فى MLB أمام تحديات إنشاء إستراتيجية تسويقية جديدة للموسم الجديد وما بعده، وكان عليهم من خلال تحليلات المناخ التسويقى الخالى فى الـ MLB عام ١٩٩٥م الذى يتضمن مشكلات تدهور المجهودات التسويقية وتأثرها بوجهات نظر المشاهدين السلبية، والنزاع بين اللاعبين والملاك، والاتجاهات السلبية للمعلنين والإعلام، وتهديدات التدخل من الحكومة الفيدرالية. . فى كل ذلك كان لزاما على المديرين تحديد من أين تتم البداية.

٤- وضع المنتج الرياضى،

هذه الخطوة تركز على «وضع» المنتج الرياضى، فالقصد بالوضع هو الإجراءات التى من شأنها التأثير على عقلية المستهلك وجذبه للمنتج، وأهداف «الوضع» هى تفريق المنتج الرياضى عن غيره من المنتجات المنافسة عن طريق خلق صورة متميزة للإنتاج.

يمكن التوصل إلى هذه الصورة المتميزة عن طريق الشعارات والرموز والرسائل مثل الإعلانات فى التلفزيون والراديو وإعلانات الخدمة العامة والبيانات المجمعة والمقالات الإخبارية والمقالات الخاصة. . ، وتعتبر الإعلانات التلفزيونية أحد الرواد الجيدة لجذب المشاهدين.

عموما تحدث «جريتجان» و«وايت» عن عناصر الاتصال الفعالة وحددها فى:

١- استخدام وسائل اتصال مفتوحة وصادقة مع الجمهور.

٢- التأكد من أن الصور والرسائل ذات مسئولية اجتماعية.

٣- العمل الجماعى مع الجمهور وتلبية احتياجاته.

٤- تأسيس علاقات ذات اتصال جيد مع الجمهور.

فى هذا الشأن نعرض قصة نادى «واشنطن بوزز» من خلال الإجراءات التى قام بها عندما شعر عام ٩٥-١٩٩٦م أن اسم الفريق قد أخذ صورة سلبية لدى الجماهير نتيجة إهمال النادى لكرة السلة، وكان مجتمع واشنطن فى هذه الفترة يعانى من حوادث إطلاق النار فى الشوارع بشكل غير مسبوق.

لجأ النادى لإعادة بناء اسم فريق كرة السلة إلى الخطوات التالية:

١- من خلال مسابقة ترويجية دعا النادى الجمهور إلى المشاركة فى اقتراح اسم جديد للفريق وكنية جديدة وشعار جديد، على أن تكون الاقتراحات مرتبطة بشكل إيجابى بمسئولية اجتماعية تجاه أحداث إطلاق النار فى الشوارع كظاهرة سلبية يرغب المجتمع فى التخلص منها.

٢- تم التركيز على أن تكون المسابقة مثالا ونموذجا منظما للعمل الجماعى مع الجمهور. . ، مع استجابة كاملة لاهتمامات الجمهور.

٣- اقتضت المصلحة العامة رصد بعض الجوائز للمتسابقين.

٤- توليد ربط جيد وشهرة عالية وتأسيس عقائدى جيد مع الجمهور.



إضافة إلى ذلك تم تنظيم حملة ضد العنف مع ربط ذلك بمسابقة كنية النادي (العلامة المميزة للنادي) الجديدة لفريق كرة السلة . ، هذه الحملة قامت بتوصيل رسالة واضحة مؤداها أن المؤسسة (نادى واشنطن بونز) تريد مساعدة المجتمع فى حل مشكلة اجتماعية هامة (العنف) وهى فى ذلك تقدم المثل الجيد لخدمة المجتمع . ، وبالمناسبة نتج عن المسابقة اسم جديد لفريق كرة السلة هو «شجرة واشنطن» .
من الأهمية بمكان أن يكون العرض التسويقي ذات مسئولية اجتماعية للمنتج الرياضى ، وهذه هى الطريقة المثلى لوضع المنتج الرياضى فى السوق . . ، هذا ، ويوجد نوعان من الأسواق فى الرياضة هما :

أولاً: الأسواق الأساسية وتتضمن:

- ١- المشاركين: وتتضمن الرياضيين والمدربين وموظفى اللعبة.
- ٢- المشاهدين: وتتضمن المشاهدين فى الملاعب والمشاهدين للتلفزيون، ومستمعى الراديو، وقارئى الصحف والمجلات.
- ٣- المتطوعون: وتتضمن مضيفين اجتماعيين فى الأحداث الرياضية، وخبراء إحصاء، ومديرين للفرق الرياضية.

ثانياً: السوق الثانوية وتتضمن:

- ١- المعلنين: يستخدمون أساليب رياضية لتوصيل المنتجات إلى أكبر قدر من المشاهدين مثل (لوحات الاستاد، إعلانات التلفزيون والراديو).
- ٢- الرعاية: استخدام الرياضة لتوصيل صور متميزة عن المنتج لأكثر عدد ممكن من المشاهدين.
- ٣- المنتجون المرخصين للرياضة: يستخدمون الشخصيات الرياضية والاحتفالات والرموز المميزة والأشكال والعلامات التجارية كنوع رفيع المستوى من الشهرة لتوصيل المنتج إلى المستهلك.

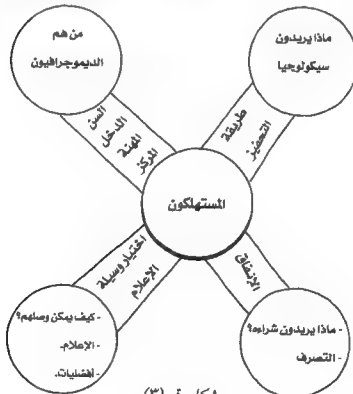
٥- عائدات اللاعبين ومعرفة وتعليل أهداف المستهلكين،

فى هذه الخطوة يقوم السوق بتحليل السوق وتحديد أهداف المستهلكين والجو المحيط بعملية انتقال اللاعبين . . ، وهذا يتطلب بالضرورة معرفة الخصائص العامة للمستهلك حتى يمكن بيع المنتج الرياضى .
ولإجراء مسح للسوق يلزم إجراء بحوث تسويقية تنطرق إلى الديموجرافيا وسيكولوجية العميل وكذلك تحديد الأفضليات والسوق الشرائى ووسائل الإعلام المناسبة (انظر الشكل رقم «٣» الذى يوضح أنواع المعلومات الخاصة بالمستهلكين).

من خلال المعلومات التى يمكن جمعها عن طريق البحث التسويقي يستطيع السوق أن يقوم بتقسيم المستهلكين إلى مجموعات حسب مواصفات ومعايير محددة، وتسمى هذه العملية «تقسيم السوق» حيث يتم التصنيف فى ضوء أهداف الجماهير . وبالنسبة لصناعة المعدات الرياضية فمن الممكن تحديد هدف الجمهور أو المستهلك فى ضوء المراحل السنوية والجنس .



المتطوعون... مضيفون اجتماعيون في الأحداث الرياضية



شكل رقم (٣)
أنواع المعلومات الخاصة بالمستهلك



من خلال التصنيف المبني على أهداف المستهلك يمكن للمسوق أن يطور الإستراتيجية للوصول إلى الجمهور، ومفتاح النجاح هنا هو جعل صورة المنتج المعروض للجمهور تصل إلى الهدف الجماهيري.

ومن الأمثلة الناجحة في هذا المجال ألعاب Gay عام ١٩٩٤م وإعلانات دورة ألعاب الماعين والتي نجحت في توصيل صورة أمنية وإيجابية للمشاركين مما شجع المشاركين والمشاهدون في الأسواق ليأتوا ويشاركوا في هذه الأحداث.

٦- تعبيل المنتج الرياضي؛

هذه الخطوة تتضمن تعبيل وبيع المنتج الرياضي، وهي خطوة يجب أن تحظى بإصرار المنتج على جعل متجه هو الأفضل في خصائصه وذلك لتشجيع الجمهور على الإقبال عليه، ونظرا لاختلاف أذواق المستهلكين فمن المهم تقديم المنتج بطرق مختلفة.

وعملية التعبئة تستلزم إيضاح المنافع والفوائد من المنتج، مثل تحديد صفات القوة والاحتمال وراحة الاستخدام وأمان الفوز عند تعبيل المضارب المعدنية للتنس، كما أن مضارب التنس ذات الحجم الكبير تعبّل في شكل أفضل...، فالتعبيل والتغليف الجيد ربما يكون أحد عوامل البيع الجوهري. هذا ويفضل أن تقوم المؤسسة بإحداث اتصال بطرق مختلفة مع المنتج يتم خلالها إعطاء معلومات عن المنتج قبل البيع.

إن عمليات تعبيل المنتج تستحق المساندة المالية من الشركات، فهي إحدى المظاهر الهامة المدعمة للخطة التسويقية.

٧- تسعير المنتج الرياضي؛

تتضمن هذه الخطوة تحديد سعر المنتج الرياضي، ويسعر المنتج الرياضي في البداية عن طريق تخصيص سعر للقيمة الإنتاجية للمنتج.

السعر هو العنصر المرئي للمنتج، ويتميز بالمرونة بسبب ما يمكن أن يدخل عليه من تخفيضات وخصومات وكوبونات. إن عملية تطوير إستراتيجية السعر هامة؛ لأنها تعبر عن مدى نجاح الخطة التسويقية وهنا يلزم مراعاة وملاحظة العوامل الأربعة التالية في تطوير إستراتيجية السعر:

١- المستهلك...، يتأثر المستهلك بالديموجرافيا والعوامل النفسية (السيكولوجيا) والتصرفات الشرائية والتفضيلات الإعلامية.

٢- المنافس...، تحليل إدراك المستهلك لقيمة المنتج بالمقارنة مع جميع المنتجات المنافسة، من خلال تحليل أسعار المنتجات المنافسة ومقارنتها بسعر المنتج المراد تسويقه.

٣- الشركة...، تحليل التكاليف مع التركيز على عملية الإنتاج (المواد، والمعدات، والمرتبات، والإيجار) ويلزم تحديد سعر أدنى لحصر التكاليف.

٤- المناخ...، تقليل العوامل الخارجية: مثل القوانين المرتبطة بسعر المنتج، وتعليمات الحكومة، والموقف الاقتصادي، والموقف السياسي.



ومن الطبيعي أن يتبدل المال بالمنتجات، وفي التسويق الرياضي تكون التجارة هي الممارسة الشائعة والتي لا تتضمن القنود، فنكرار العرض أمر هام عن طريق المؤسسات الرياضية أو الأحداث الرياضية والذي قد يتم عن طريق لوحات الإعلانات عن البضائع والخدمات (مثل المسوقين لمباراة تنس والذي قد يؤدي إلى القيام ببعض التجارة مع الرعاية للانضمام لشراء تذاكر كرة التنس) وإعلان اللاعب عن الأطعمة والمشروبات عند خيام الاستضافة، وإعلان لوحة النتائج عن استخدام العربات لنقل اللاعبين والموظفين.

تحديد قيمة المنتج لا يتم في ضوء السعر فقط أو التكلفة فقط، ولكن تتأثر القيمة باتجاهات ومواقف وأفضليات ومعتقدات وإمكانات المستهلكين وقيمة المنتج تتغير من مستهلك لآخر، وإستراتيجية التغير وتحديد قيمة المنتج يجب أن تكون واضحة للمستهلكين. مثلاً امتيازات الرياضة تضع بعض الأسعار المختلفة لحاملي التذاكر الموسمية.



تلميح المنتج وتجميله وأساليب عرضه..
عوامل هامة في التسويق الرياضي. الصورة لمضارب الجولف

فهناك مستهلكي التذاكر العائلية، ومستهلكي التذاكر الفردية، ومستهلكي التذاكر وقت كساد الموسم، والمستهلكين وقت ذروة الموسم.

ويتجه المستهلكون لتسوية السعر مع القيمة؛ ولذلك فإن الامتياز الجديد للألعاب سيكون أفضل بالنسبة لسعر التذاكر بالمقارنة بالمنتجات المنافسة (بعض الأحداث الرياضية الأخرى والأفلام والمسرح وأمثلة أخرى عديدة) بدلا من إعطاء سعر منخفض يجعل المستهلكين يقومون بتسوية السعر المنخفض بالمنتج أو القيمة الرديئة.



إن تسعير الرياضة شئ معقد وحرص بالنسبة لنجاح الخطوة التسويقية، وتشير التحليلات الأخيرة في هذا الشأن إلى أن المسوقين لابد أن يدركوا كيف يتم تحديد قيمة المنتج بالنسبة للمستهلكين مقارنة مع جميع أسعار المنتجات المنافسة الأخرى. ، هنا فقط يمكن تحديد السعر المناسب.

٨- ترويج المنتج الرياضى،

هذه الخطوة تركز على كيفية ترويج المنتج الرياضى، ويتم ذلك عن طريق تنوع صورة المنتج لتحقيق جذب للجماهير المستهدفة وهناك عناصر هامة خاصة بإستراتيجية الترويج وهى:

١- الإعلان: رسالة من المنتج إلى المستهلك (فى اتجاه واحد) وتتم فى الصحف والمجلات والتلفزيون والراديو والبريد السريع ولوحات النتائج والبوسترات والإعلانات الخارجية ، ، وجميعها مدفوع الأجر.

٢- الترويج الدعائى: عن طريق وسائل اتصال غير مدفوعة الأجر عن المنتج الرياضى مثل خدمات الإعلانات العامة بالتلفزيون والراديو.

٣- الترويج: وهى التى تشجع المستهلكين عن طريق سعر المنتج الرياضى باستخدام أساليب مختلفة مثل منح إعفاءات معينة أو إجراءات أخرى مثل: إعفاءات الطرق، وكوبونات عينات مجانية، وإعانات نقدية، ورهانات.

٤- العلاقات العامة: تدخل ضمن نطاق الخطوة القومية للمؤسسة الرياضية، وهى خطة تستهدف توصيل صورة إيجابية للجمهور عن المنتج. ، وتعتمد هذه الخطوة على التطبيقات المجتمعية وأنشطة العلاقات العامة الإعلانية والبرامج.

٥- العلاقات الاجتماعية: نشاطات وبرامج معدة بواسطة المؤسسة الرياضية لتدعيم علاقة المؤسسة بالجمهور وتلبية الاحتياجات العامة، وتأسيس علاقة ذات ثقة جيدة مع الناس، ومن أمثلة هذه الأنشطة إنشاء عيادات رياضية لرياضات الشباب، ومنح فرص رياضية، والمساهمة فى جمع مخلفات الطعام فى سلال خاصة، وخدمة الناس تحت شعار «الرياضة لمساعدة الناس فى المجتمع».

٦- العلاقات الإعلامية: إنشاء أعمال مشتركة وإعلانات إيجابية مع أفراد فى وسائل الإعلام لتحقيق تعريف إعلامى للمنتج الرياضى، ويتضمن ذلك إقامة علاقات مع ممثلى الأوساط الإعلامية.

٧- البيع الشخصى: علاقات داخلية مباشرة مع الافراد والجماعات والمؤسسات لإقناعهم بشراء المنتج.

إن الاستخدام الناجح لهذه العوامل سابقة الذكر يؤدى إلى ترقية وتنشيط الترويج، وهذا يتطلب تثبيت بعض الأهداف الواضحة، كما أن استخدام المزج بين عناصر الترويج المتاحة سيؤدى إلى إستراتيجية جيدة تحقق أهداف المؤسسة بنجاح.



٩- عملية وضع (تحديد مكان) المنتج الرياضي،

تتضمن هذه الخطوة تحليل مكان أو موقع المنتج الرياضي (الاستاد، القاعة، الصالة، الملعب، ..)، لكون موقع المنتج الرياضي يمثل النقطة الأساسية والأصلية لتوزيع الإنتاج (مبيعات التذاكر في الاستاد، حجز المبيعات من خلال خطوط تليفونية)، وكذلك يتضمن الأمر الموقع الجغرافي للأسواق المستهدفة (عالمية، وطنية، إقليمية، دولية، جمعيات، مدن)، وأيضا أماكن ومواقع المصانع ذات العلاقة بموقع الرياضة والتي يمكن أن تؤثر على خطة التسويق إما إيجابا أو سلبا.

ولضمان النجاح بالنسبة للخطة التسويقية فإن الأمر يتطلب وجود وضوح تام في التسهيلات، مثل علامات إرشادية واضحة للطرق السريعة وأماكن تجمع السيارات والجراجات وطرق المشاة.. إلخ.

ويلزم وجود منظر وشكل جذاب وتجميل ودهان الأماكن والمواقع حتى تتوفر بيئة انتعاشية وتسهيلات جيدة (امتيازات سهلة وسريعة، حمامات نظيفة، شروط التدخين من عدمه، خلو البيئة من التلوث والروائح الكريهة) وكذلك توفير الحماية الأمنية المناسبة، وكذلك توفير عوامل الأمن والسلامة (سلامة عامة، أمن شخصي جيد وجذاب).

توجد طرق عديدة لتوزيع المنتج الرياضي على المستهلك، وأفضل هذه الطرق توزيع المنتج الرياضي في نفس مكان الحدث الرياضي في الاستادات والصالات، ويمكن توزيعه في هذه المواقع من خلال رسائل مطبوعة (الجرائد- المجلات).

ورغم كون هذا التسويق المباشر يعتبر مفيدا جدا فإن استهداف أعداد أكبر من المستهلكين بشكل وطني أو عالمي يتطلب استخدام وسائل الإعلام الإلكترونية (التلفزيون، الراديو، خطوط التليفونات الساخنة، الشبكة العنكبوتية العالمية- الدفع مقابل كل عرض).

إن عملية توزيع التذاكر تعتبر من العوامل الحرجة في تسويق الرياضة، فالهدف من نظام توزيع التذاكر هو جعل مشتريات المستهلك سهلة وسريعة ومناسبة.

هذا، وتوجد مداخل عديدة للبيع يستخدم بعضها وكالات الرياضة التي تتضمن شركات خاصة مثل «تيكت ماستر» في أمريكا..، ومن الممكن استخدام أماكن عديدة لبيع التذاكر مثل المنتزهات وأماكن التسويق والمحلات وأماكن تجمع الشاحنات، كما يمكن استخدام شبكة تليفونات لحجز التذاكر من الاستاد الذي سيقام عليه الحدث الرياضي.

١٠- الوعد (التعهد) في الخطة التسويقية للرياضة،

هذه الخطوة بمثابة تقييم للمدى الذي يمكن أن تتقابل فيه الخطة التسويقية بالمؤسسة بالوعود التي قطعتها المؤسسة على نفسها وتحقيقها للأهداف والمهام المتفق عليها.

هذا التقييم يتطلب استخدام نظام التغذية الراجعة Feed Back داخل وخارج المؤسسة في مراجعة الخطة التسويقية، وهنا يلزم تحليل نتائج التغذية الراجعة بشكل دائم.



هذا، ويلزم أيضا أن يركز التقويم على المدى الذى تساعد به الخطوة المؤسسة على تحقيق هدفها من خلال القيم الجوهرية للمؤسسة... ، فعلى سبيل المثال:

يمكن للمؤسسة أن تضع هدفها على أساس تسويق إنتاج يتعلق بالنساء والفتيات، فى إطار قيمة جوهرية مؤداها أن المؤسسة تسعى إلى تأسيس علاقات إيجابية مع كل شرائح المجتمع... ، هكذا فعلت مؤسسة Reebok فى أمريكا.

ولا جدال أن التغذية الراجعة والتي تشير إلى مدى استجابات النساء والفتيات لإعلان Reebok سيسمح بتقويم هذا النشاط بما يؤثر إيجابيا على الخطوة التسويقية لهذا المنتج، حيث يمكن التحقق من مدى فعالية الإعلان التلفزيونى ومدى تحقيقه للهدف. ومن الأهمية بكان تحديد مدى تأثير الإعلان على القيمة الجوهرية المستهدفة والمصاحبة لأهداف المؤسسة التسويقية.

والجدير بالذكر أن التغذية الراجعة يمكن أن توضح أن هناك نتائج عكسية على القيمة الجوهرية أو تسويق المنتج أو كليهما معا. وهنا يلزم تحديد أسباب سوء الفهم وتداركه بالسرعة الممكنة.

فى بعض الأحيان قد لا تتضمن الخطوة التسويقية غرضا واضحا مرتبطا بهدف المؤسسة والقيم الجوهرية... ، وفى هذه الحالة يمكن اكتشاف - عند تقويم خطة التسويق - أنها لا تساعد على تحقيق المؤسسة لهدفها، بل والأسوأ من ذلك أنها تعكس أسلوب المؤسسة بشكل ضعيف... ، ومثال لذلك:

نادى واشنطن (أمريكا) يمكن أن يؤسس مهمة لجعل فريقه لكرة القدم أفضل فريق محترف فى الـ NFL مروراً بالقيمة الجوهرية التالية «الكونك متدينا... الاحترام المتبادل للجمهور والمشاركة العملية».

ولقد أثيرت التغذية الراجعة إلى أن هناك عدم رضا نحو كنية «اسم» الفريق وارتباطها بالهنود الحمر وهذا غير مرغوب من البعض.

فى هذا الإطار فإن التقويم يشير إلى أن كنية «اسم» الفريق كعنصر من الخطوة التسويقية لا تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، والأسوأ هو أن هذه الكنية «الاسم» يعمل على توصيل صورة سلبية للمؤسسة.

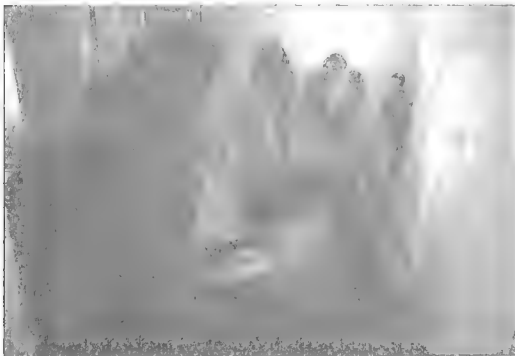
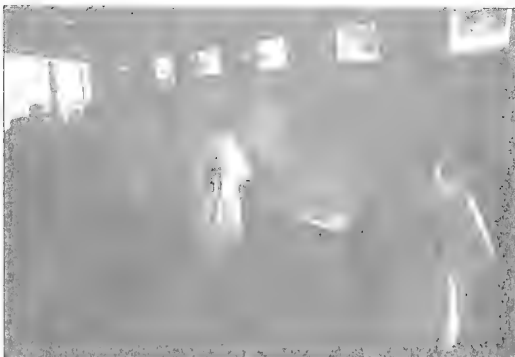
وفى هذه الحالة تتجه إدارة الامتياز فى المؤسسة إلى اختيار كنية «اسم» أخرى للفريق تعمل على إظهار المؤسسة بصورة إيجابية وتكون ذات مسئولية اجتماعية.

لأن المهمة والقيم الجوهرية للمؤسسة أمر مهم يستحق المراقبة الدقيقة فى اختيار الكنية «الاسم» للفريق الجديد، وربط غرض الخطوة التسويقية بمهمة المؤسسة، والقيم الجوهرية تساعد فى ضمان أن تكون الخطوة ذات مسئولية اجتماعية.

لما سبق، يهتم مسوقو الرياضة بتطوير الخطط التسويقية المرتبطة بمهمة المؤسسة، وإبراز القيم الجوهرية الفعالة التى تعمل على تأكيد التفاعل مع الجماهير من خلال منادى التأثير على المشاعر واستخدام الظروف المناسبة ووضع الشروط المعقولة والمؤثرة على تفكير المستهلكين المرتبط بهذه القيم الجوهرية المختارة.

مسوقو الرياضة بهذا سوف يحققون وعد خطة التسويق؛ وذلك لأن أفعالهم سوف تساعد على إنجاز قيمة المنظمة.





استخدام وسائل الإعلام الإلكترونية في التسويق
(التلفزيون، الراديو، خطوط التليفونات الساخنة)

الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية

إن خطة التسويق الرياضى التى تتفق مع أهداف المؤسسة والقيم الجوهرية السائدة فى هذه المؤسسة لأكبر ضمان للنجاح. إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ومدى ارتباطها بالمجتمع لأكبر ميزة للمنتج الرياضى وأفضل دافع لهذا المنتج ليجد مكانه المناسب فى السوق.

وعلى مستوى الرياضة التميزين أن ينجزوا وعد الخطة التسويقية، حيث إن أفعالهم تمثل مسؤولية اجتماعية تساعد على إنجاز المهام.

التحديات والاتجاهات فى التسويق الرياضى

المسوقون فى صناعة الرياضة معرضون لضغوط شديدة لزيادة مبيعاتهم وتحسين العائدات الخاصة بمؤسساتهم...، هذه الضغوط التى تقع على كاهل المسوقين للمنتجات الرياضية تضعهم فى مواقف صعبة لكسب اقتناع المستهلكين لشراء المنتجات...؛ لذلك تقع عليهم مسؤولية ارتفاع أو انخفاض معدلات البيع. اليوم وغدا يدرك المسوقون صعوبة تلك المهمة ويعملون على تحسين إستراتيجيتهم التسويقية للادهراد بالمنتج الرياضى، وهذا كله يعتمد على مدى جودة أسلوب التخاطب والرسائل الخاصة بمنتجاتهم عند التعامل مع الجماهير، ومدى ارتباط ذلك مع القيم الجوهرية لمؤسساتهم.

التحدى الثانى الذى يواجه المسوقين هو مدى التغير الديموجرافى فى المجتمع، فأحيانا ما يكون هذا التغير سريعا وأحيانا أخرى يكون بطيئا وأحيانا ثالثة يتصف بالشباب النسبى...، رغم أن جميع الظواهر تشير إلى أن التغير الديموجرافى للمجتمعات يؤدى إلى حدوث تنوع كبير فى هذه المجتمعات...، هذا يتطلب من الخطط التسويقية للمجتمع الرياضى أن تساير هذه التغيرات.

بالإضافة إلى أن الرياضة مثلها مثل الأعمال الأخرى تعرض فى سوق عالمى يضم تنوعا كبيرا...، هذه التنوعات فى السوق العالمى تمثل تحديا كبيرا للمسوقين للمنتج الرياضى فى القرن الحادى والعشرين.

مسوقو الرياضة فى هذا القرن الجديد فى حاجة إلى تسويق منتجاتهم لمستهلكين متنوعين، وعليهم أن يستخدموا فى ذلك طرقا اجتماعية ذات مسؤولية كبيرة لربط المنتج مع حاجة المجتمع وميول المستهلكين...، هذا الأمر يتطلب تطوير أساليب ومهارات الاتصال (التخاطب) مع الجماهير والمجتمعات...، يجب على هذه الأساليب والمهارات أن تكون مقبولة من الجماهير المتباينة والمتنوعة، كما يجب على المسوقين أن يتكيفوا مع الطرق المختلفة لرؤية هذا العالم الجديد مع ملاحظة جميع الحواجز الثقافية التى قد تواجههم عند نقل أعمالهم من الأسواق المحلية فى بلادهم إلى الأسواق العالمية فى بلاد أخرى.



أساليب المناهضة والتسويق (*)

يعتمد المديرون فى الإدارة الحديثة على نظام فعال للاستخبارات التسويقية، وهناك خمس خطوات لجمع المعلومات من المنافسين هى:

١- تحديد مدى الاحتياج إلى المعلومات الاستخبارية عن المنافسين ونوع المعلومات المطلوبة، والوقت المطلوب للحصول على هذه المعلومات.

٢- جمع المعلومات الأولية.

٣- تنسيق المعلومات وتحليلها...، وهنا يلزم تجنب المعلومات المغلوطة misinformation والمعلومات المدسوسة disinformation...، ويتم هنا التركيز على معرفة خطط وأهداف ونجاحات وإخفاقات ونقاط القوة والضعف لدى المنافسين.

٤- توصيل النتائج إلى الجهات المعنية داخل المنظمة بوضوح وسرعة.

٥- والأكثر أهمية...، استخدام نتائج البحث والتحليل فى تغيير خطط وقرارات الشركة.

وعندما يقوم المدير بتحليل منافسيه فإنه يركز على نوعين من المعلومات هما:

أولاً: المعلومات الإستراتيجية وتشمل: تاريخ المنافس فى السوق، وأهدافه الحالية، وحصته فى السوق، ومدى قناعته بحصته السوقية، وطريقة تحديد الأسواق، ومصروفات البحث والتطوير، وإستراتيجيات النمو والتوسع، والتغيرات المحتملة فى السوق، والمركز المالى للمنافس، والنمط الإدارى والهيكل التنظيمى، وخطط التنوع.

ثانياً: المعلومات التكتيكية وتشمل: أساليبه فى التسعير، وجهوده الإعلانية، وطرقه وأساليبه فى البيع والتسويق، ومدى ولائه عملائه له، وتكاليف جهود المنافسة، والقدرة الإنتاجية، وجهود العلاقات العامة وتكاليفها، والجودة المقارنة للمنتجات والخدمات، والموارد البشرية ومستجداتها، ومدى الاعتماد على التكنولوجيا، وأساليب التوزيع.

وفى شأن السيطرة على الحصة المستهدفة من السوق بسرعة هناك عدة خطوات يمكن اتباعها هى:

• الصغير الكبير...، المثل الشائع يقول: «الصغير جميل»، ولكن من الأفضل أن نقول هنا: الصغير كبير. لماذا؟ لأنه سريع، فالغزال أسرع من الفيل. وفى زمن الأسواق المتحركة فإن الشركات الصغيرة تكون أقرب إلى العملاء وأقدر على التفاعل مع احتياجاتهم.

إذا كانت شركتك ضخمة وتريد السيطرة على سوق معينة، عليك إذن تجزئتها إلى وحدات أصغر، أو وحدات متخصصة. وفى كل الأحوال فإن تغيير ثقافة منظمة صغيرة أسهل بكثير من تغيير ثقافة منظمة عملاقة، فالشركات الصغيرة أسرع من الكبيرة فى الوصول للعملاء - وأيضاً فى تغيير سرعتها.

(*) جون جونز (١٩٩٤م): الإدارة فائقة السرعة: كيف تحقق قصب السبق لك ولمنظمتك؟، خلاصة كتب المدير ورجل الأعمال، السنة الثانية، العدد الرابع عشر، الشركة العربية للإعلان (شماخ)، يوليو، القاهرة، ص ٤.



* اعرّف حدودك . . ، تصاعد عدد المشكلات إذا كانت الشريحة المستهدفة من السوق غير معروفة أو غير محدودة المعالم، ويمكن تعريف الشريحة، بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما أفضل وسيلة لاختيار الشريحة الأكثر ربحية؟
- ما الميزة التنافسية التي يمكن تحقيقها من هذه الشريحة؟
- هل سيحصل المنافسون على ميزة تنافسية إذا جزءوا السوق بطريقة مختلفة؟
- ما الشريحة السوقية التي فيها أعلى معدلات النمو؟
- ما أفضل شبكة توزيع تحتاجها هذه الشريحة؟
- ما الدعم الخاص الذي يحتاجه العملاء في هذه الشريحة؟
- كيف يمكن تحسين العلاقة بمجموعة العملاء المستهدفة باستمرار؟

* أبحاث التسويق . . ، وتشمل: جمع المعلومات الديموغرافية عن العملاء والتغيرات السكانية والسلوك الاستهلاكي السائد وحجم السوق.

وهناك أيضا قياس رضا العملاء ونظرتهم للمنتج ومدى ولائهم له وما موقعه عندهم بالنسبة للمنتجات المنافسة .

بالإضافة إلى تمكين المنتج من حصته وتمكنه (وسوخته) في ذهن العميل .

المدير الحديث والسريع يستخدم الاتصالات التسويقية الكاملة لينشر رسالته القوية عن منتجته والتي تقول للعملاء: لماذا وكيف يختلف منتجنا من حيث القيمة والأداء عن منتجات المنافسين .

* شبكة المداخين . . ، تهتم الإدارة الحديثة والإدارة السريعة باسم المنتج وشعار المنظمة والعلامة التجارية وطريقة التغليف وتناسق الألوان . وتنضوي تحت الهوية سهولة التعامل مع المنتج ونقله وحفظه .

المنتج ذو التأثير العميق هو المنتج السريع في الوصول والبيع والدوران . والاسم المؤثر يتصل بما

يلي:

- يصاغ ويصمم بواسطة خبراء لغويين وخبراء إعلان .

- يكون معبرا عن مضمون المنتج ورسالة الشركة .

- يكون سهل النطق والحفظ والتذكر .

- يكون مختلفا عن أسماء المنافسين وأسماء منتجاتهم في شكله ونطقه وألوانه .

- يراعى فيه الانسجام والسهولة في مختلف اللغات والمجتمعات والثقافات .

* قنوات التوزيع . . ، تهتم الإدارة الحديثة والإدارة السريعة باختيار قنوات التوزيع التي تعمل على توصيل منتجاتها إلى العملاء في أسرع وقت ممكن وتقوم بعمل مسح دوري للسوق للتعرف على أفضل قنوات التوزيع المتاحة .

وبذلك تعرف كيف ومتى وأين ويكم يود العملاء المتوقعون شراء المنتج، أي لا تترك شيئا للحظ والمصادفة . ويرتبط بهذه الإدارة الفعالة نظم التخزين وحسن التوقيت وتوقع الطلب وطرق العرض الفعالة .



تحالف الأندية الكبيرة على غرار تحالف الشركات العملاقة

فى شهر فبراير عام ٢٠٠١ أعلن نادى «مانشستر يونايتد» الإنجليزى أنه وقع اتفاقية تحالف مع فريق «نيويورك بانكيز» الأمريكى للييبول تصل قيمته إلى عشرات الملايين من الدولارات.

وجاء هذا الإعلان الذى يهدف إلى تعزيز شهرة الناديين خلال مؤتمر صحفى فى نيويورك. وتتضمن الاتفاقية:

تبادل المعلومات الخاصة بالتسويق.

تفعيل البرامج الإعلانية.

تبادل البضائع الخاصة بهما فى المحال التجارية لهما.

سيتم تبادل المعلومات فى مجالات الإعداد والتدريب والصحة، وسيكفل نادى «بانكيز» بالاهتمام باللاعبين الشباب فى أمريكا الشمالية لضمهم إلى «مانشستر».

واتفق الناديان أيضا على تنظيم جولة لمانشستر فى أمريكا الشمالية صيف عام ٢٠٠٣م يخوض فيها مباريات فردية عديدة.

فور الإعلان عن هذه الاتفاقية ارتفعت أسهم «مانشستر» فى بورصة لندن، حيث زاد سهمه بنسبة ٤,٨٪.

وتعتبر الاتفاقية خطوة لمانشستر (اغنى نادى فى العالم) إلى مرحلة جديدة من النمو وغزو الأسواق الخارجية فى أمريكا الشمالية كما فعل فى جنوب غرب آسيا، وأستراليا فى السنوات الأخيرة.

وكان «مانشستر» قد وقع عقدا مع شركة «فودافون» للهواتف النقالة فى فبراير الماضى (٢٠٠٠م) مقابل ٣٠ مليون جنيه إسترليني (٤٥ مليون دولار أمريكى)، أتبعه بعقد آخر مع شركة «نايك» الأمريكية للأدوات الرياضية مقابل ٣٠٠ مليون جنيه إسترليني (٤٥٠ مليون دولار أمريكى) لمدة ١٣ عاما. ، وبات مانشستر منجما يدر أرباحا هائلة، فهو مؤسسة بكل معنى الكلمة ترفع الأرباح بشكل خيالى.

يرتكز سر هذا النجاح قبل كل شئ على أداء الفريق الثابت فى السنوات الأخيرة، حيث لنجح فى إحراز اللقب المحلى ست مرات فى المواسم الثمانية الأخيرة، كما أنه توج بطلا لأوروبا قبل عامين، الأمر الذى أكسبه جمهورا وفيا، إذ إن ٣٠٪ من مداخله تأتى من بطاقات حضور المباريات ومن التسويق الذى يشكل ٢٨,٧٪ من مجموع المبيعات، حيث يرتكز على بيع سلع تحمل ألوان «الشياطين الحمر» كأغطية الأسرة والوسادات ومرورا بساعات اليد والقمصان وساعات الحائط.

والجدير بالذكر أن مجلة مشجعى النادى مترجمة إلى ٢١ لغة مختلفة لتصبح فى متناول ملايين المشجعين.



وهناك أيضا عائدات البث التلفزيوني التي تملك شركة «بريتش سكاي برودكا ستينغ (بى سكاي بى)» ويملكها «روبيرت ميرودوك» الحق الحصرى لنقلها كما هو الحال مع كل مباريات الدرجة الممتازة الأخرى.

متجهات التثبيت

عليك بتثبيت معلوماتك من خلال المتجهات التالية المدعومة برسوم توضيحية:

١- الميادين الفلسفية للتسويق (شكل رقم ٤):

- المجتمع . . ، يقصد به الجمهور أو المشاهدين .
- المنتج . . ، يقصد به البطولات والمباريات وكل ما يرتبط بالمنافسة الرياضية .
- خط الإنتاج . . ، المنتجات والسلع (البطولات والمباريات، والأجهزة والأدوات والملابس) .
- التسويق . . ، الجودة- السعر .
- البيع . . ، نقل ملكية السلعة من المنتج إلى المستهلك (بائع- مشتري) .

٢- الاتجاهات الفكرية في التسويق الرياضى (شكل رقم ٥):

- البراجماتى . . ، ويتضمن الدورات الرياضية، وأحداث مكلفة تستوجب توفير الدعم المادى .
- الاقتصاد السياسى . . ، ويتضمن قيمة الدعم المادى والتي لا يمكن فصلها عن المؤسسات والنظم السياسية .
- الأيديولوجية :
- ✱ ربط الرياضة بآلية السوق ونظام الدولة والمجتمع المدنى والقيم الديمقراطية .
- ✱ معرفة العائد الاقتصادى والاجتماعى والسياسى .
- الفلسفة : دور وسائل الإعلام فى نشر الوعي والمفاهيم الرياضية والدعاية للحركة الرياضية والقيم المرتبطة بها .

٣- العوامل المؤثرة على التسويق (شكل رقم ٦):

- طبيعة المجتمع وفلسفة الرياضة فيه (سلعة- خدمة) .
- المناخ الاقتصادى فى الدولة .
- عالمية المتغيرات الدولية وآليات السوق .
- الثورة التكنولوجية والمعلوماتية والاتصالات .
- طبيعة وجوده وسعر المنتج الرياضى .



- العوامل الاجتماعية للمستهلكين (الديموجرافيا).

- سلوك المستهلك.

* الدخل. * محل الإقامة. * السن.

* التعليم. * نسبة الزواج.

٤- تسويق المنتج الرياضى

يوضح الشكل رقم (٧) العبارات التى يجب الإجابة عليها والخاصة بتسويق المنتج الرياضى، والتى بموجبها يتم اتخاذ القرار فى شأن استمرار الإنتاج أو توقفه.

٥- خطة التسويق الرياضى (شكل رقم ٨):

- تحديد الغرض.

- تحليل المنتج.

* نوعية اللعبة. * المشاركون. * المدربون.

* البيئة. * الفريق. * المنافسة.

- التركيز على مناخ التسويق المستقبلى (نواحي القوة والضعف).

- وضع المنتج فى السوق.

* وسائل الاتصال. * صور ذات مسئولية اجتماعية.

* عمل جماعى. * علاقات اتصال بين الجمهور.

* أسواق الرياضة.

- أساسية (المشاركون، المشاهدون، المتطوعون).

- ثانوية (معلنون، رعاية، المنتجات الرياضية المرخصة).

* عائلات اللاعبين وتحليل أهداف المستهلكين.

* تغليب المنتج الرياضى.

* تسعير المنتج الرياضى.

* المستهلكون. * المنافسون.

* الشركة. * المناخ العام.

- ترويج المنتج الرياضى:

* الإعلان. * الترويج عن طريق الدعاية.

* العلاقات العامة. * البيع الشخصى.



- تحديد مكان المنتج في السوق.

- الوعد في الحطة التسويقية.

٦- العناصر الثمانية (P'S) للمزج التسويقي،

يوضح الشكل رقم (٩) العناصر الثمانية (P'S) للمزج التسويقي:

٧- العوامل التي تعدد الوجه الجانبى (البروفيل) للديموجرافيا الخاصة بالمستهلكين،

يوضح الشكل رقم (١٠) العوامل التي تحدد الوجه الجانبى للديموجرافيا الخاصة بالمستهلكين.

٨- أبعاد المنتج الأساسية (شكل رقم ١١)،

- المزايا.

- * يوضع فى شكل حزمى .
- * التوزيع .
- * العملية النفسية .
- * الموارد .
- * الناحية الاقتصادية .
- * الناحية الاجتماعية .
- * الناحية الفنية .

- نظام التسويق المساعد .

- * تعريفه ثمن المبيعات .
- * الإعلان .
- * الضمانات .
- * الخدمة المساعدة .
- * الترويج .
- * الاستحقاق .
- * الشهرة أو الطاقة .

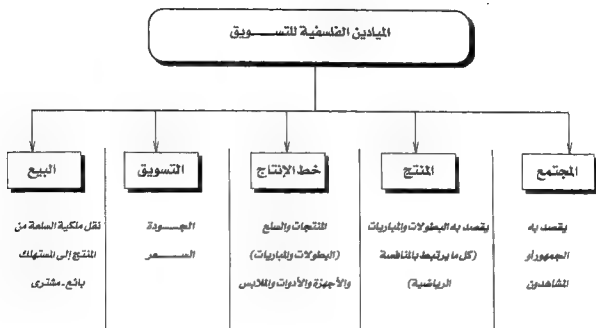
- الصفات المميزة .

- * الجودة .
- * العلامة التجارية .
- * التعليب .

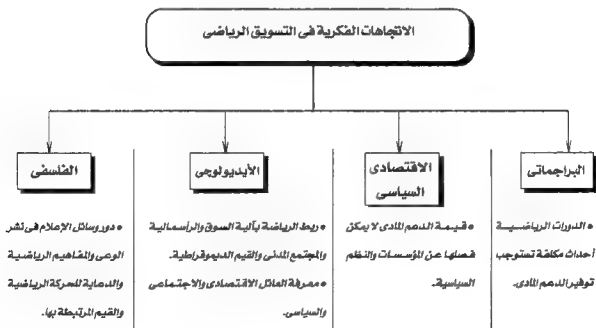
٩- عوامل تخطيط التسويق الإستراتيجى (شكل رقم ١٢)،

- تحديد الغرض أو الهدف من التسويق .
- التحليل التاريخى لأداء السوق .
- دراسة البيئة .
- تحديد نقاط القوة والضعف .
- تحديد الأغراض الفرعية .
- اختيار الاستراتيجية .
- اختيار وسائل الإعلام .
- تطوير المراجعة والأعمال الإدارية .
- تطوير العنصر (المكون) المختار .
- تحليل الأداء المالى .
- اقتراح خطط العمليات .





شكل رقم (٤)
المبادئ الفلسفية للتسويق



شكل رقم (٥)
الاتجاهات الفكرية في التسويق الرياضي

العوامل المؤثرة على التسويق

← طبيعة المجتمع وفلسفة الرياضة فيه (سلعة - خدمة).

← المناخ الإقتصادي في الدولة.

← عالمية التغيرات الدولية وآليات السوق.

← الثورة التكنولوجية والمعلوماتية والاتصالات.

← طبيعة وجودة وسعر المنتج الرياضي.

← العوامل الاجتماعية للمستهلكين (الديموجرافيا).

← سلوك المستهلك.

• الدخل.

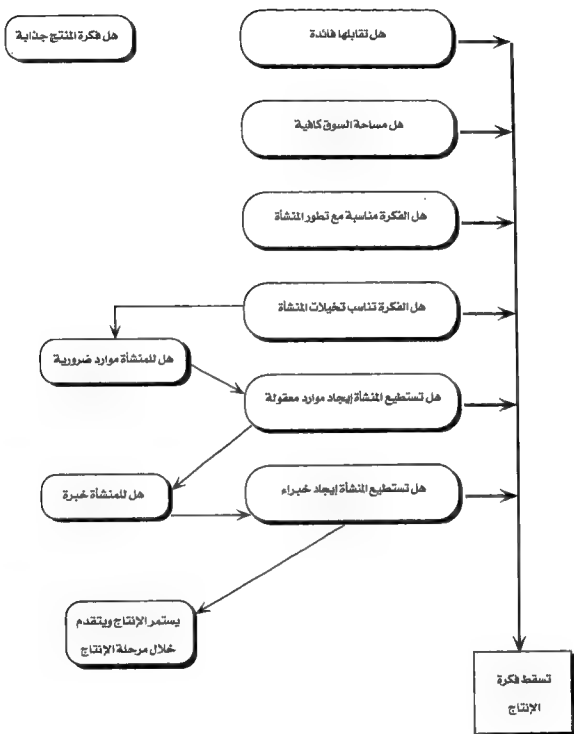
• محل الإقامة.

• السن.

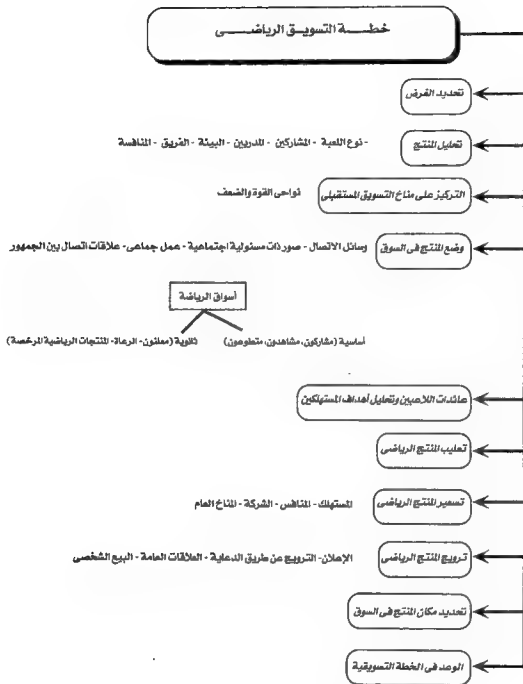
• التعليم.

• نسبة الزواج.

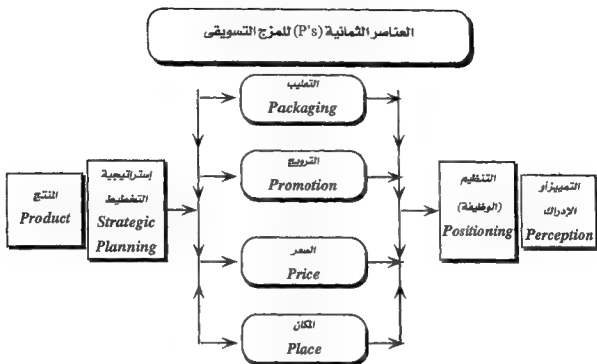
شكل رقم (٦)
العوامل المؤثرة على التسويق



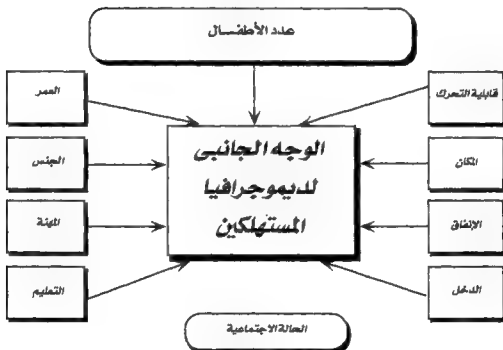
شكل رقم (٧)
تسويق المنتج الرياضي



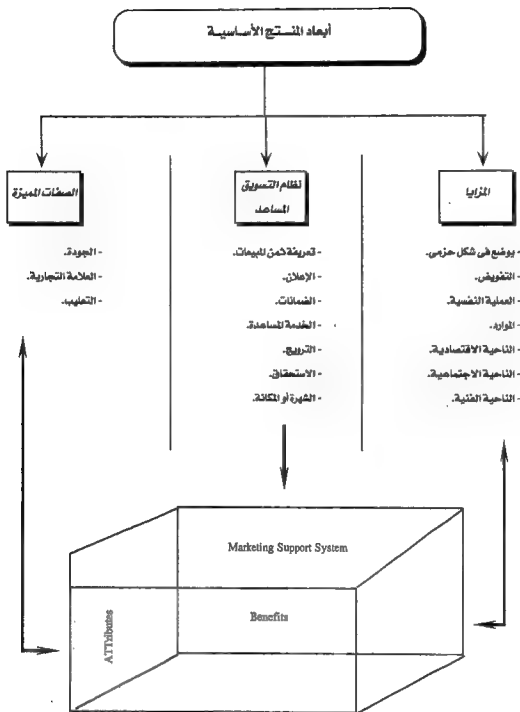
شكل رقم (٨)
خطة التسويق الرياضي



شكل رقم (٩)
العناصر الثمانية (P's) للمزج التسويقي



شكل رقم (١٠)
العوامل التي تعدد الوجه الجانبي (البروفيل) للديموجرافيا الخاصة بالمستهلكين



شكل رقم (١١)
أبعاد المنتج الأساسية



شكل رقم (١٢)
عوامل تخطيط التسويق الإستراتيجي

إحصاءات

ذكرت إحصائية حديثة لمكتب التحليلات الاقتصادية الأمريكية أن حجم الدخل السنوي لقطاع الرياضة مقارنة بالقطاعات الأخرى بلغ ٢١٢,٥ مليار دولار أمريكي، أى ضعف قطاع صناعة السيارات وأكبر حجماً من قطاع المرافق العامة والزراعة، ويساوى سبعة أضعاف قطاع السينما والإنتاج السينمائي. وفيما يلي تفاصيل هذا الدخل:

١- الإعلانات،

- الإعلانات ٢٨,٢٥ مليار دولار.
- البث التلفزيوني ٥,٦٦ مليار دولار.
- التلفزيون الكبلى ١,٣٩ مليار دولار.
- الأقاليم ٤٧٠ مليون دولار.
- المطبوعات ١,٨ مليار دولار.
- اللوحة الإعلانية ١٦,٦٨ مليار دولار.
- الإذاعة ٢,٢٥ مليار دولار.

٢- الرعاية،

- قيمة الرعاية لأكبر ٨٠ رياضياً ومدرباً ٤٨٦ مليون دولار.
- المعدات والملابس والأحذية ٢٤,٤٩ مليار دولار.
- الملابس الرياضية المستخدمة فى المسابقات ٨,٧٣ مليار دولار.
- المعدات المستخدمة فى المسابقات ٩,٢٨ مليار دولار.
- تشييد التسهيلات فى المسابقات ٩,٢٨ مليار دولار.
- الاستادات الرياضية والحلبات ١,٧ مليار دولار.
- تشييد قاعات ٧٩٠ مليون دولار.

٣- الإنترنت (٢٠٠ مليون دولار) و،

- عائدات من الإعلانات ٢٩٥,٥ مليون دولار.
- عائدات من رسوم الاشتراك ٤,٥ مليون دولار.
- الترخيص بالبضائع ١٥,١ مليار دولار.
- ملابس وأحذية ٨,٨ مليار دولار.
- منتجات منزلية ٩٩٠ مليون جنيه.



- حقوق البث ١٠,٧٥ مليار دولار.
 - حقوق البث للفرق الكبيرة ٨,٨٧ مليار دولار.
 - بث مباريات الجامعات ٨,٨٧ مليار دولار.
 - بث آخر ٢٧٠ مليون دولار.
 - الإذاعة ٤٤٣ مليون دولار.
- ٤- الرياضات الجماهيرية،
- دخل من الرياضات الجماهيرية ٢٢,٥٦ مليار دولار.
 - قيمة رسوم الدخل ١٠,٤٧ مليار دولار.
 - المقاعد المميزة ٣,٢٥ مليار دولار.
 - تذاكر مخفضة يوم المباريات والمنتجات التجارية ورسوم الانتظار ٨,٨٤ مليار دولار.
- ٥- العلاج الطبيعي (١,٤ مليار دولار) و:
- كرة القاعدة (البيسبول) ١,٤٥ مليار دولار.
 - كرة القدم الأمريكية ١,١٦ مليار دولار.
 - كرة السلة ٧,٥٩ مليار دولار.
 - كرة القدم ٣١٤ مليون دولار.
 - سوفت بول ١٥٠ مليون دولار.
 - غيرها ٢٦٧ مليون دولار.
 - نفقات السفر للنقل والإقامة والطعام ٤٤,٤٧ مليار دولار.
 - المشاهدين ٤٠,٨٢ مليون دولار.
 - الجامعات ١,٠٩ مليار دولار.
 - الروابط الأربعة الكبرى ٢٩٥ مليون دولار.
 - غيرها ٢,٢٦ مليار دولار.
- ٦- النشر والفيديو،
- ٢,١٢ مليار دولار.
 - عائد توزيع المجلات ٩٢٢ مليون دولار.
 - الفيديو / ألعاب الفيديو ٧٥٢ مليون دولار.
 - كتب ٤٥٠ مليون دولار.



نماذج من الأندية والصالات والمصانع الرياضية

الصور العروضة فى هذا الجزء تمثل نماذج من الأندية الرياضية والصالات المغطاة ومصانع وتجارة الأجهزة والملابس الرياضية بالولايات المتحدة الأمريكية:

١- توضح الصورة الأولى تعليمات دخول نادى «فورت لى» الذى يقع بضاحية نيوجرسى فى نيويورك. حديقة النادى والمركز الترويحي تستقبل الجماهير من الثامنة صباحا وحتى العاشرة مساءً.

المبنى الرئيسى الذى يضم الصالة المغطاة يخلق فى الإجازات، هذا، ويمنع المركز دخول الحيوانات الأليفة وطعامها وكذلك استخدام الزلاجات وركوب الدراجات وتناول المشروبات الكحولية واستخدام الألفاظ النابية.

استخدام ملاعب التنس لحاملى بطاقات العضوية فقط، وكذلك حمام السباحة، كما يتم دخول صالة الأنشطة الرياضية الترويحية بتصريح.

٢- الصورة الثانية توضح مباراة فى كرة القدم الأمريكية، يقوم بتحكيم المباراة حكمان (حكام ملعب). يضم النادى كافيتريا ومطعما وألعاب أطفال ومتنزهات، وتنشأ هذه الأندية من حصيلة الضرائب فى كل حى. حيث يوفر النادى الأدوات من مضارب وكرات مجانية. وأعمال الإدارة تتم بشكل تطوعى، أما أجور المديرين فتندفع من إجمالى متحصلات اشترك المدارس التعليمية حيث يخصص جزء منها للصيانة والتطوير. . . هذا بخلاف إيجار الملاعب وأرباح الكافيتريا والمطعم.

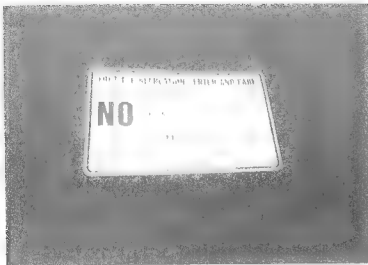
يعتبر النادى هيئة أهلية خاضعة للإشراف الحكومى، وهناك أندية أخرى خاصة بألعاب معينة مثل كرة السلة والهوكى والانزلاق وكرة القدم الأمريكية. وتوجد ملكية خاصة تدار بشكل استثمارى تضم نظام المراهنات ولها حق استئصال النادى فى الدعاية والإعلان لمنتجات تجارية وحق البث الإذاعى والتلفزيونى.

٣- الصورة الثالثة توضح مصنع باسيفيك للأجهزة الرياضية، هذا المصنع يروج منتجاته فى جميع أنحاء العالم. . . وهو أحد النماذج الناجحة فى صناعة الرياضة حيث يقوم المصنع بتصنيع الهيكل المعدنى الخاص بالأجهزة الرياضية فقط، أما باقى أجزاء الأجهزة من كابلات وبكر ومقاعد جلدية يتم استيرادها من شرق آسيا، ثم تجمع الأجهزة وتصدر للعالم أجمع حيث تحقق الشركة أرباحا كبيرة.

التوزيع داخل أمريكا بنظام البيع أو الإيجار، وهناك نظام ثالث يتضمن إعادة تمهيد الأجهزة القديمة وبيعها مرة أخرى بسعر رخيص للأندية ومراكز الشباب المفتوحة وبعض دول العالم الثالث.

٤- الصور أرقام ٤، ٥، ٦ توضح الصالة المغطاة فى لوس أنجلوس. . . وهى قطاع خاص واشتركتها الشهرى ٢٠٠ دولار أمريكى، أما الزيارات اليومية فتكون بموجب تذكرة دخول قيمتها عشرة دولارات.





الصورة رقم (١)

فادى فورت لى بنيجيرسى، تعليمات الدخول



الصورة رقم (٢)

مباراة فى دورى المدارس الثانوية



الصورة رقم (٣)

مصنع باسيفيك للأجهزة الرياضية بلوس أنجلوس

الصورة رقم (٤)
صالة مغطاه للألعاب الرياضية
بلوس أنجلوس



الصورة رقم (٥)
الملعب متعدد الأغراض في
الصالة المغطاة- لوس أنجلوس



الصورة رقم (٦)
أجهزة الجري بالدور الثاني
بالصالة المغطاة- لوس أنجلوس



تضم الصالة ملعباً متعدد الأغراض، وعدد ٢٥ جيمنازيوم، وحمام سباحة، وملعب تنس، وقاعة فيديو، ومكتبة رياضية، ومطاعم وكافيتريات ومحلات تجارية رياضية، وجراج متعدد الطوابق، ومضمار مشي، وملعب اسكواش، وصالة تنس طاولة، وغرف خلخلة الملابس.

تحقق هذه الصالة دخلاً سنوياً من ٥ إلى ٧ مليون دولار، نسبة أرباح تفوق الـ ٥٠٪، واستطاعت أن تستعيد رأس مالها المدفوع بعد مرور خمس سنوات من إنشائها، وهى مثال ونموذج ناجح للمنشأة الرياضية وتمثل أحد روافد السياحة الرياضية.

٥- هناك عدد آخر من الصالات المغطاة منتشرة فى مدينة لوس أنجلوس، وتضم هذه الصالات جميع محتويات الصالة سالفه الذكر الواردة فى الصورة رقم (٤) هذا الملعب متعدد الأغراض وملعب التنس وحمام السباحة...، وتستخدم هذه الصالات جراج للسيارات مفتوحاً بدلاً من الجراج المتعدد الطوابق فى الصالة السابقة. وفى هذه الصالة تستخدم جميع الماركات (فى الجيمنازيوم) الخاصة بالأجهزة صناعة أمريكية وينظام الإيجار السنوى...، انظر الصور أرقام ٧، ٨، ٩.

٦- الصور أرقام ١٠، ١١، ١٢ توضح مركز «جولد جيم» الرياضى (له فروع بجميع أنحاء العالم) وله فرع فى مصر (المعادي). يضم هذا المركز جيمنازيوم على أعلى مستوى، ونادى صحى (سونا، بخار، جاكوزى، تدليك) وكافيتريا، ومحلات رياضية، أما عن الاشتراكات فى هذا المركز فيبأنها كما يلى:

- الاشتراك السنوى ١٠٠٠ دولار.

- الاشتراك نصف السنوى (٦ شهور) ٦٠٠ دولار.

- الاشتراك ٣ شهور (ربع سنوى) ٣٥٠ دولار.

- الاشتراك الشهرى ١٣٠ دولار.

- الزيارة ليوم واحد ٨ دولارات، ويوجد أسعار إضافية للجلسات التدليك.

٦- توفر أمريكا المنشآت الرياضية والملاعب الرياضية والمصانع الرياضية لصناعة الأجهزة والمعدات والملابس والأدوات بما يمكنها من استضافة المسابقات والبطولات العالمية.

لما سبق لمحت أمريكا فى استضافة دورة الألعاب الأولمبية فى لوس أنجلوس (أول دورة أولمبية تحقق أرباحاً)، ودورة أثلاثا الأولمبية، وكأس العالم لكرة القدم...، ولديها بطولات قوية مثل دورى كرة السلة للمحترفين، ومباريات الملاكمة للمحترفين.

كل هذه الدورات والبطولات تساهم إيجابياً فى السياحة الرياضية بأمريكا، وبما يتضمن ذلك من القيام بحملات دعائية هائلة عبر جميع وسائل الإعلام العالمية لتحقيق أكبر جذب للجمهور من الحاضرين لمتابعة المباريات، أو المشاهدين عبر المحطات الفضائية لجميع دول العالم...، ويؤدى هذا إلى تحقيق رواج فى الفنادق وشركات الطيران والمزارات السياحية مما يعمل على تحقيق دخل كبير وعائد جارٍ ضخماً.



بعض أسباب الفشل في الاحتفاظ بالعملاء^(*)

لكي تستطيع المنظمة توثيق علاقتها بالعملاء يجب أن تعرف الأسباب التي تصرف العملاء عن منتجاتها وخدماتها إلى منتجات وخدمات منافسيها، هذه المعرفة هي الخطوة الأولى في تصحيح المسار.

ولعل من دواعي انقصاص عرى التعاون بين الموردين والعملاء ما يلي:

• نقص الالتزام،

تفشل العلاقة بين الطرفين (الموردين والعملاء) أحيانا بسبب عدم وجود التزام متبادل ومتكافئ. فقد يلتزم أحد الطرفين بجدية ولا يحصل مقابل ذلك على عائد مناسب يوازي التزامه، وبهذا تتحول العلاقة بين الطرفين:

- من ربح / ربح ..

- إلى ربح / خسارة ..

- أو خسارة / ربح.

الضيق الثقافي:

تفشل العلاقات بين المنظمات عندما يعجز طرفاها عن التكيف مع أنماط وأساليب العمل المختلفة لدى بعضهم البعض.

فالمنظمة التي تتسم بقدر كبير من المرونة والسرعة، ستفشل في التعامل مع منظمة بيروقراطية بطيئة تمر عملية اتخاذ القرار فيها بمستويات إدارية متعددة.

سوء الإدارة:

تفشل العلاقة بين منظمتين عندما تعجز إدارة إحدهما عن تقدير العلاقة حق قدرها. مما لم تشجع الإدارة قيام واستمرار العلاقة، فإنها ستجمد أولا ثم تفر وتختفي ببطء.

سوء الاتصال:

تفشل العلاقة بين المنظمات التي تعوق تدفق المعلومات داخل المنظمة وخارجها، فإذا لم تقم فلسفة المنظمة على مبدأ الاتصال الصحيح المباشر، فإن أسباب اتخاذ القرارات ستكون غير مفهومة، مما يؤدي إلى أخطاء لا مبرر لها، وسوء فهم متبادل.

فشل العلاقات الضمنية:

قد تفشل العلاقة بين منظمتين؛ لأن الأشخاص الذين تناط بهم مهمة بناء العلاقات يفقدون المهارات الشخصية الضرورية لتنمية العلاقات مع الآخرين، أي أنهم يفقدون القدرة على التفاعل الإنساني من خلال الاتصال الفعال.

(*) فرانك ك. سونبرج (١٩٩٥م): الإدارة بضمير، تحسين الأداء من خلال الاستفادة والثقة والالتزام، خلاصة كتب المثير ورجال الأعمال، السنة الثالثة، الممد السابع، أبريل، الشركة العربية للإعلام العلى (شعاع)، القاهرة.



الصورة رقم (٧)
أ - صالة رياضية ومركز تجاري



الصورة رقم (٨)
ب - الجيمينيزيوم

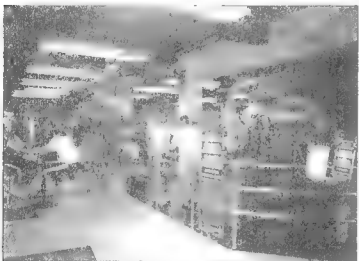


الصورة رقم (٩)
ج - غرف خلع الملابس





الصورة رقم (١٠)
المركز الرئيسي لمجموعة أندية
«جولد جيم العالمية»



الصورة رقم (١١)
الكافيتريا والجمعنزيوم
فى «جولد جيم»



الصورة رقم (١٢)
الاستقبال ومحلات
تجارية فى «جولد جيم»



ماذا قدمنا في هذا الفصل؟

تعرضنا في هذا الفصل إلى تحديد ماهية التسويق الرياضي، وعرفناه بكونه (عملية تصميم وتنفيذ أنشطة رابعية الاتجاه «المنتج- السعر أو الثمن- المكان- التوزيع» للمنتج الرياضي لاستيفاء حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق أهداف الشركة).

وأوضحنا أن التسويق وظيفة معقدة، والتسويق الرياضي أكثر تعقيدا...، ويرجع ذلك إلى عدة اعتبارات متعلقة بالرياضة ذكرناها تفصيلا.

تعرضنا بعد ذلك لعناصر التسويق بالتفصيل وهي المنتج، والسعر أو الثمن، والمكان، والترويج. وأوضحنا أن عملية التسويق يلزم أن تتعامل مع هذه العناصر الأربعة بطرق وأساليب مختلفة، اعتمادا على ظروف وطبيعة المنتج والسوق، وذلك لتحقيق نجاح عملية التسويق.

تلا ذلك الحديث عن خطة التسويق الرياضي مع شكل موضح لعناصر هذه الخطة...، ولهذه الخطة عشر خطوات هي:

- ١- الغرض عن خطة التسويق الرياضي.
 - ٢- تحليل المنتج الرياضي.
 - ٣- التركيز على المناخ المستقبلي للسوق.
 - ٤- وضع المنتج الرياضي.
 - ٥- عائدات اللاعبين ومعرفة وتحليل أهداف المستهلكين.
 - ٦- تغليب المنتج الرياضي.
 - ٧- تسعير المنتج الرياضي.
 - ٨- ترويج المنتج الرياضي.
 - ٩- عملية وضع (تحديد مكان) المنتج الرياضي.
 - ١٠- الوعد (التمهد) في الخطة التسويقية للرياضة.
- ثم أنهينا هذا الفصل بالحديث عن الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية في التسويق الرياضي، والتحديات والاتجاهات في التسويق الرياضي متضمنة:

- ضغوط زيادة البيع.
- التغير الديموجرافي في المجتمع.
- التنوع في السوق العالمي.
- أساليب ومهارات الاتصال.

كما قدمنا نموذجاً لتحالف الأندية الكبيرة على غرار نظام تحالف الشركات العملاقة في مجال التسويق الرياضي، وهما نادي «مانشستر يونايتد» الإنجليزي ونادي «نيويورك بانكيز» في الولايات المتحدة الأمريكية.

ثم عرضنا بعض المتجهات للتثبيت وإحصاءات حديثة عن تسويق الرياضة في الولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك نماذج من الأندية والصالات والمصانع الرياضية مدعمة بالصور.

وفي نهاية الفصل تطرقنا إلى بعض الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى الفشل في الاحتفاظ بالعملاء مما يؤثر على التسويق تأثيراً كبيراً.

الفصل الثالث

رؤية الصين الجديدة نحو استثمار الرياضة

- مدخل.
- الاستطلاع عن بُعد.
- صناعة الرياضة قوامها المهارات الفنية والقدرات الخططية.
- مستقبل صناعة الرياضة.
- أعمدة الإنتاج الرياضي.
- البداية والتطور.
- ماذا قدمنا في هذا الفصل؟



مدخل

الأمر قد يبدو طبيعياً أو متوقفاً عندما نتحدث عن الاقتصاد الحر في الدول الرأسمالية، وكذلك يكون الأمر طبيعياً ومتوقفاً أيضاً عندما ننظر إلى العالم العربي، عندما نحاول أن نستطلع النماذج الناجحة في الاقتصاد بشكل عام واقتصاديات الرياضة بشكل خاص.

ولكن... كيف يكون الأمر في الدول الشيوعية والاشتراكية... هل يختلف الأمر في المبادئ والأساليب والطرق... إلخ، أم أن التعامل الاقتصادي في مجال الرياضة قد اخترق جميع الأبواب والجسور وأصبح سمة عالمية لا يختلف فيها الغرب عن الشرق.

الصين... وهي معقل الشيوعية في العالم وأكثر بلاد العالم تعداداً... كيف تنظر إلى اقتصاديات الرياضة المعاصرة؟

الاستطلاع عن بعد

تجربة كأس العالم لكرة القدم التي أقيمت في فرنسا عام ١٩٩٨م أثارت حفيظة الصينيين، ليس فقط فيما يتعلق بالأداء الفني رفيع المستوى الذي عرض من الفرق المشاركة في هذه الدورة مثل فرنسا وإيطاليا وألمانيا والبرازيل وغيرهم...، ولكن وبشكل خاص ما أعلن عن الجانب الاقتصادي والعائد المادي والاستثمارات المصاحبة لهذه الدورة.

انتهت بطولة كأس العالم بفرنسا وتركت لبلاتيني والحكومة الفرنسية ٢٦٠ مليون دولار من دخل التذاكر فقط، بالإضافة إلى دخل النقل التلفزيوني للمباريات، والمنتجات الخاصة بالبطولة، وتمويل رجال الأعمال... كل هذه العائدات الضخمة من دخل المباريات والأنشطة الاستثمارية الموازية قد فاقت بكثير الدخل المرصود لكثير من الصناعات الأخرى.

وبدون شك، فإن اشتراك الدول المتقدمة في كرة القدم مثل فرنسا وإيطاليا وبريطانيا وألمانيا والبرازيل وفرنسا وغيرها زاد من دخل المباريات، وبناء على ما أعلنه رئيس الاتحاد الدولي السابق لكرة القدم فإن الأمر يستحق الدراسة والتمحيص حيث قال:

«إن رياضة كرة القدم في العالم يمكن أن تنتج سنوياً ٢٥٠ مليار دولار».

أمام هذه الأرقام الضخمة... بدأت الصين تفكر جدياً في الاستفادة من استثمار الرياضة.

صناعة الرياضة قوامها المهارات الفنية والقدرات الخططية

الاستثمار في الرياضة شيء جديد على الصين... ولكنها تتابع باهتمام كبير منذ فترة طويلة الدوري الإيطالي والدوري البريطاني في كرة القدم، وكذلك مباريات كرة السلة العالمية بالولايات المتحدة الأمريكية NBA، وأيضاً بطولات التنس العالمية، ومسابقات الجولف، والملاكمة، وسباقات السيارات.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الصين لديها قناعة تامة من حيث أهمية الممارسة الرياضية على صحة المواطنين...، وتؤمن بأن الرياضة أو الممارسة الرياضية تعتبر أكثر أنشطة الترويح وشغل أوقات الفراغ جاذبية لدى الناس، فهي- أى الرياضة- متنفس ترفيهي يحبه الجمهور والناس؛ لذلك بدأت الصين في إنشاء الكثير من الأندية الرياضية وملاعب الجولف والتنس والبولينج.

أجريت هذه التعديلات على الخطوط الرئيسية لسياسة الصين في مجال الرياضة لتحقيق غرض استثماري هام يؤمن بشكل أساسي بأن إنشاء وإقامة الملاعب والصالات والأندية يعتبر أسلوبا مباشرا ومشروعات استثمارية في مجال الرياضة.

ويرى الصينيون أن الرياضة يجب أن تقدم للعامة المماريات ذات المستوى الفني والمهارى العالى لإمتاع الجماهير، وأن تقدم التدريبات البدنية لرفع المستوى الصحى للناس وكذلك الترفيه عنهم...، ولدى الصينيين قناعة كبيرة بأن الرياضة تملك من النماذج الحركية رفيعة المستوى والأداء المهارى والخططى الممتع الذى يستطيع أن يتمتع الجماهير ويزكى لديهم التذوق الجمالى والاستمتاع بالخطط الرياضي التى تنمى ملكات العقل البشرى...، إن مباريات كرة القدم فى إيطاليا ومباريات كرة السلة فى أمريكا NBA وغيرها تعتبر نماذج ناجحة لاستثمار صناعة الرياضة.

مستقبل صناعة الرياضة

أدرك الصينيون أن الرياضة يمكن أن تحتل مكانا هاما فى الاقتصاد الوطنى، حيث تحول هذا الإدراك إلى قناعة تامة عندما أعلن أن دخل صناعة الرياضة فى الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٩/٩٨م قد بلغ ٧٥,١ مليار دولار أمريكى، وأن صناعة الرياضة قد احتلت المرتبة الخامسة عشر فى الاقتصاد الأمريكى متقدمة فى ذلك على كثير من الصناعات الأمريكية، ويضيف الأمريكان أن هذه المرتبة سوف تتحسن بشكل ملموس فى السنوات القادمة.

الامر أصبح أكثر إقناعا عندما أعلن أيضا:

- فى إيطاليا...، دخل مباريات كرة القدم يحتل المركز الثانى من الاقتصاد الوطنى الإيطالى.
- فى اليابان...، بلغت القيمة الإجمالية الإنتاجية للرياضة ٤٥٠٠ مليار ين يابانى، محتلة بذلك المرتبة الخامسة فى إقتصاد اليابانى.

هناك صناعات أخرى تتعلق بالإنتاج الرياضى، منها على سبيل المثال وليس الحصر:

- صناعة الملابس الرياضية.
- صناعة الأجهزة الرياضية.
- صناعة المعدات الرياضية.
- السياحة الرياضية.



- نشر الكتب الرياضية^(١).

- الإعلانات الرياضية.

- الهدايا التذكارية الرياضية.

فى الوقت الحاضر بلغت قيمة منتجات الأدوات الرياضية فى الولايات المتحدة الأمريكية ١٥٠ مليار، كما أتاح هذه الصناعات سائلة الذكر لإيجاد فرص عمل لآلاف من الشباب...، وعلى سبيل المثال بعد فوز فرنسا بكأس العالم لكرة القدم عام ١٩٩٨م ارتفعت أسهم شركة أديداس Adidas بنسبة ٨، ٤٪.

أعمدة الإنتاج الرياضى

يرى الخبراء الصينيون أن الأعمدة الأساسية للإنتاج الرياضى هى:

١- المهارات الفنية.

٢- البث التلفزيونى.

٣- الجماهير.

يضاف لهذه الأعمدة الثلاثة ضرورة استخدام نظام اقتصاديات السوق الحرة، لقد كان الاتحاد السوفيتى (سابقاً) من الدول المتقدمة فى الرياضة ولكنه كان يطبق نظام الاقتصاد الاشتراكى، حيث يعتمد اللاعبون والهيئات والمؤسسات الرياضية على ميزانية الدولة فقط؛ لذلك لم يستفد الاتحاد السوفيتى من استثمار الرياضة؛ لأن استثمار الرياضة لا يتم إلا فى ظل اقتصاد السوق.

وفىما يلى نلقى بعض الضوء على أهمية العناصر الثلاثة سابقة الذكر والتي تمثل الأعمدة الأساسية للإنتاج الرياضى:

١- المهارات الفنية،

المهارات الرياضية Sport Skills باختلاف أنواعها تمثل أداء بشرياً رفيع المستوى، وتعكس قدرة الإنسان على استخدام مسارات حركية جميلة ومتناسقة وقوية وسريعة ورشيقة وجذابة، وكلها تتمتع بإيقاع متميز وتوقيتات مدروسة بعناية، وبعضها مصحوب بالموسيقى باختلاف أنواعها الشعبية والعالمية. لقد أصبح الأداء الرياضى يمثل متعة كبيرة للناظرين والمشاهدين والمراقبين، وأصبحت مظاهر الإبداع والابتكار سمة الأداء الرياضى.

هذه الإبداعات الرياضية والتناسق والتشويق فى الأداء الرياضى تمثل عامل الجذب الأول وللجماهير للتردد على الملاعب الرياضية، ولعل إحصاءات الحاضرين والمشاهدين لدورة الألعاب الأولمبية التى أقيمت

(١) يوجد الآن دور نشر عالمية ومحلية متخصصة فى إصدار الكتب الرياضية من أشهرها The McGraw - Hill، W.B. Saunders Co.، Lea & Febiger، The C. V. Mosby Co.، Sportverlag، (ألماني)، ولعل أشهرها حالياً Human Kinetics. وفى مصر يوجد دار الفكر العربى، ومركز الكتاب للنشر، ودار المعارف.

فى أستراليا (سيدنى ٢٠٠٠م) لأكبر دليل على ذلك؛ ومن ثم فإن المهارات الرياضية تمثل العنصر الأول فى جذب العميل وبالتالي فإنها الدعامة الأولى للإنتاج الرياضى .

إن المهارات الرياضية التى تتضمنها كرة القدم وكرة السلة والتنس والجولف والملاكمة وسباقات السيارات وغيرها تقدم متعة كبيرة للمشاهدين ، وبذلك يتحقق العنصر الأول لاقتصاديات الرياضة .



المهارات الرياضية رفيعة المستوى تمثل العنصر الأول فى الإنتاج الرياضى

٢- البث التلفزيونى

لقد شاهدت تكنولوجيا البث التلفزيونى فى الآونة الأخيرة تقدما هائلا، حيث يمكن لكل أسرة أن تستمتع بمشاهدة جميع المباريات التى تقام داخل البلاد أو خارجها .

تجاوزت المباريات الرياضية حدودها المكانية، وازداد عدد المشاهدين للتلفزيون عشرات الملايين .



لذلك يمكن القول أن البث التلفزيونى للمباريات حافظ مهم فى تطوير صناعة الإنتاج الرياضى، حيث يمكن للتلفزيون خلال بث المباريات أن يستفيد ماديا عن طريق إذاعة الإعلانات .

على سبيل المثال عام ١٩٩٧م خلال بث التلفزيون الأمريكى للمباريات النهائية لبطولة كرة السلة العالمية NBA قد تقاضى عن الإعلانات مبلغ ٩٠٠ ألف دولار عن الدقيقة الواحدة .

كما بلغت تكاليف الإعلانات التلفزيونية خلال المباريات النهائية لكرة القدم الأمريكية خلال عامى ١٩٩٩/٩٨م ٥٠ ألف دولار عن كل ثانية واحدة .

لكل ما سبق فإن ارتباط الإنتاج الرياضى بالوسائل الإعلامية التلفزيونية سيكون له عائد كبير .

٢- الجماهير،

تشير نتائج الإحصائيات الأخيرة إلى أن حياة الناس وسلوكياتهم قد تغيرت تغيرا كبيرا. لقد أصبحت الرياضة تشكل جزءا هاما من حياتهم، حيث ازداد عدد المقبلين على مشاهدة المباريات بشكل غير مسبوق؛ لذلك يرى الخبراء الصينيون أن عنصر «الجماهير» هام جدا فى تطوير الإنتاج الرياضى.

البداية والتطور

الصين مازالت فى بدايتها نحو إنتاج صناعة الرياضة، ففى عام ١٩٨٣م قام خوين تونج (وهو مليونير من هونج كونج ويعمل نائبا لرئيس اللجنة الاستشارية السياسية الصينية) بتمويل مشروع بناء ملاعب جولف بمدينة شين جين بجنوب الصين. ويعد هذا المشروع أول استثمار كبير للإنتاج الرياضى منذ تأسيس الصين الشعبية عام ١٩٤٩م.

وعلى الرغم من تطوير مسابقات الألعاب الرياضية المختلفة بالصين فى دورى كرة القدم وكرة السلة والتنس، إلا أنه لازال أمامها الكثير من التطور فى أسلوب الإدارة.

ويرى الخبراء الصينيون أن الإنتاج الرياضى الصينى سيشهد تطورا سريعا إذا ما تخلص من الروتين واتبعت السياسات الحرة كتطبيق نظام المنافسة فى النقل التلفزيونى للمباريات، والسماح بانتقال اللاعبين بين المدن والأندية وغيرها من الأمور المتعارف عليها فى مجال الاحتراف الرياضى.

عموماً، لعلنا نشاهد الآن العديد من إشارات التقدم الصينى فى مجال الإنتاج الرياضى يمكن تلخيصه فيما يلى:

١- النتائج الجيدة التى حققتها الصين فى الدورة الأولمبية التى أقيمت فى أستراليا (سيدنى ٢٠٠٠م).

٢- المنتجات الصينية (وخاصة الهدايا التذكارية الرياضية) التى طرحت فى دورة سيدنى الأولمبية.

٣- صراع يكن على استضافة الدورة الأولمبية عام ٢٠٠٨م واختيارها ضمن خمس مدن مرشحة لتنظيم هذه الدورة^(٥).

٤- الدورة الآسيوية التى نظمتها الصين فى بداية التسعينيات ووفرت لها كافة المنشآت الرياضية وجميع إمكانيات النجاح مما جعلها من أنجح الدورات الآسيوية التى أقيمت.

(٥) فارت يكن (الصين) بتنظيم الدورة الأولمبية عام ٢٠٠٨م.

ماذا قدمنا في هذا الفصل؟

صناعة الرياضة والإنتاج الرياضى قد تبدو تطوراً طبيعياً فى الدول الصناعية الكبرى، والتي تبني سياسات اقتصادية مفتوحة ومنافسة على المستوى العالمى فى ظل سياسة رأس مالية معروف أبعادها وانجازاتها.

ولكن كيف يكون الحال فى الدول الشيوعية والاشتراكية بعد أن ثبت أن الاتحاد السوفيتى (سابقاً) والذي يعد من الدول المتقدمة فى الرياضة لم يحقق استثماراً رياضياً ناجحاً، فقد اتبع النظام الاقتصادى الاشتراكى الذى يحمل الدولة كل الأعباء، فحرم نفسه من استثمار الرياضة فى ظل اقتصاديات السوق.

فى معقل الشيوعية (الصين) كيف يكون الحال؟

لقد كان للخبراء فى الصين قرون استعمار حساسة لما يحدث فى العالم من حولهم، ولفت نظرهم بشدة ما وصل إليه الغرب من استثمار قوى للرياضة فاق فى أكثرها تقدمها معدلات الإنتاج فى صناعات أخرى عديدة.. فمثلاً

* فى أمريكا..، احتلت صناعة الرياضة المرتبة الخامسة فى الاقتصاد الأمريكى.

* فى إيطاليا..، احتلت صناعة الرياضة المرتبة الثانية فى الاقتصاد الإيطنالى.

* فى اليابان..، احتلت صناعة الرياضة المرتبة الخامسة فى الاقتصاد اليابانى.

لقد اعتمدت الصين فى تطويرها للإنتاج الرياضى على ثلاثة عناصر أساسية هى:

١- المهارات الفنية.

٢- البث التلفزيونى.

٣- الجمهور.

ولعلنا نلاحظ الآن ما وصلت إليه الصين فى الرياضة، سواء كان ذلك على مستوى حصص الميداليات فى البطولات القارية والعالمية والأولمبية، وكذلك فى ترويجها لمنتجاتها الرياضية والتي نافست بقوة غيرها من المنتجات الرياضية فى دورة سيدنى الأولمبية عام ٢٠٠٠م. وكذلك فور بكن (عاصمة الصين) بتنظيم الدورة الأولمبية عام ٢٠٠٨م والمؤشرات التى تشير إلى أن هذه الدورة سوف تكون أعظم الدورات الأولمبية فى التاريخ الحديث.

الفصل الرابع

وكالات إدارة وتسويق الرياضة

- أهداف هذا الفصل .
- الماهية والنشأة .
- خطة وكالة إدارة وتسويق الرياضة .
- وظائف وكالات إدارة وتسويق الرياضة .
- أنواع وكالات إدارة وتسويق الرياضة .
- التحديات التي تواجه وكالات إدارة وتسويق الرياضة .
- نماذج مصرية للتسويق والدعاية الرياضية .
- ماذا قدمنا في هذا الفصل؟



أهداف هذا الفصل

يهدف هذا الفصل إلى:

- ١ - إدراك دور وأغراض وكالات إدارة وتسويق الرياضة.
- ٢ - التمييز بين أنواع وكالات إدارة التسويق الرياضية وتحديد الوكالات الملائمة للمهام المنتظمة.
- ٣ - فهم نشأة وتطور وكالات إدارة وتسويق الرياضة.
- ٤ - تحديد الوظائف التي يتم إنجازها بواسطة وكالات إدارة التسويق الرياضي.
- ٥ - تقويم فرص العمل المشترك مع وكالات إدارة وتسويق الرياضة.

الماهية والنشأة

وكالة إدارة وتسويق الرياضة تمثل منفعة ملكية الرياضة التي يمكن أن تكون شخصا أو شركة أو حدثا أو حتى مكانا، وهذه الأعمال التي تكفل منفعة ملكية الرياضة يمكن أن تتضمن واحدا أو أكثر من الآتي:

- تعاملات.
- مبيعات.
- تراخيص.
- تسويق وإدارة الأنشطة المرتبطة بالفنون والمهرجانات والأحداث الرياضية والموسيقى.
- نشأت أول وكالة لإدارة وتسويق الرياضة لتمثل الرياضيين في عقد التعاملات وطلب التحويلات والإيرادات السائلة الأخرى لهؤلاء الرياضيين.

تأسست مجموعة الإدارة الدولية IMG عام ١٩٦٠م على يد مارك هـ. ومكورماك في كليفلاند أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت أول وكالة متخصصة تمثل الرياضيين. هذا، وقد ابتكرت IMG إدارة وتسويق الرياضة منذ أربعة عقود، ومر الوقت وتغيرت الأهداف وأصبحت وكالة وإدارة وتسويق الرياضة بما يضمن تنوعا كبيرا في المهام، وهي اليوم لا تقتصر على عقد التعاملات فقط بل تتضمن عشرات الوظائف الأخرى.

خطة وكالة إدارة وتسويق الرياضة

في حديث للسيدة (سميث) الرئيس الإقليمي للبنك القومي في الولايات المتحدة الأمريكية موجه إلى الموظفين أشارت إلى المشكلات التي يواجهها البنك مع العملاء، وطلبت من وكالة التسويق الرياضي الدولية أن تساعد البنك في تنمية إستراتيجيات الاتصال من خلال الأحداث الرياضية الخاصة، فهي ترى أن هذه الفعاليات تتمتع بجاذبية خاصة لدى الشباب. . . وطلبت الإجابة على التساؤلات التالية:

- ماهية وكالة التسويق الرياضى؟
- ما نوع الرياضة أو الحدث الخاص الأفضّل للمشاركة مع البنك؟
- ما الخدمات التى يجب أن تروج من خلال الحدث؟
- ما الذى ستقوم به الوكالة بالضبط؟
- وفيما يلى إجابات تفصيلية على هذه الأسئلة؟

وظائف وكالات إدارة وتسويق الرياضة

تقوم وكالات إدارة وتسويق الرياضة بوظائف عديدة ومتنوعة وبعضها على درجة عالية من التخصص مثل التخليصات الجمركية . . ، وكذلك لذلك فإن وكالات مثل JMO تقوم بالوظائف التالية:

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| ١- تمثيل وإدارة شئون العميل . | ٢- ترويج المنتج وتسويقه للعميل . |
| ٣- خلق وترويج الحدث . | ٤- إدارة وتسويق الحدث . |
| ٥- ملكية التمثيل والترخيص . | ٦- الإنتاج والتنمية التلفزيونية . |
| ٧- رعاية النقابات . | ٨- إدارة خدمات الضيافة . |
| ٩- برامج التسويق . | ١٠- الدراسة والتقويم . |
| ١١- الإدارة والتخطيط المالى . | |

وفيما يلى وصف مختصر عن كل من هذه الوظائف:

١- تمثيل وإدارة شئون العميل.

تمثيل العميل فى عقد التعاملات واتخاذ القرارات الخاصة بالتسويق والتعامل مع الإيرادات والأرباح الخاصة بالعمل .

وعقد التعاملات قد يشمل اللاعب الرياضى (كما حدث مع مايكل جوردان أشهر لاعب كرة سلة فى العالم) أو الفريق الرياضى بكامله متضمنا الإدارة والتخطيط الإستراتيجى للعميل ، هذا، وقد يتضمن واحدا من البنود التالية أو أكثر:

- التخطيط المالى .
- الاستثمار والإدارة بالتسويق .
- التعامل مع الهيئات والمؤسسات .
- تنظيم إيرادات الانتاج والإدارة .
- فمثلا وكل «مايكل جوردان» لاعب كرة السلة الشهير ديفيد فالك (وكالة فالك لإدارة أعمال الرياضيين) لإدارة أعماله وذلك فيما يتعلق بتقديم النصيح والأمور المالية والتسويق .



٢- ترويج المنتج وتسويقه للعميل:

تقوم وكالة إدارة وتسويق الرياضة بالترويج والتسويق الكامل للعميل، سواء كان هذا العميل رياضيا أو متخصصا بما فى ذلك الأمن، وتحويل المنتج، والمظهر الشخصى للعميل، وإصدار الكتب والأفلام السينمائية والتلفزيونية، وتنظيم المقابلات الشخصية، وإظهار العميل فى ألعاب الفيديو، أى أن الوكالة تتولى جميع أعمال الترويج والتسويق لكل ما يتعلق بالعميل أو المنتج.

٣- خلق وترويج الحدث:

ساهمت وسائل الإعلام فى خلق وترويج الأحداث الرياضية؛ لذلك تعتبر وكالات إدارة وتسويق الرياضة استخدام وسائل الإعلام أفضل وسيلة لخلق وترويج الحدث الرياضى. ظهر الدور الحيوى للتلفزيون فى ترويج الحدث الرياضى عام ١٩٧٠م، كما تفاقمت أدوار شبكات الإذاعة الرياضية فى نفس الاتجاه عام ١٩٩٠م، كما زاد معدل التسويق عن طريق الأقمار الصناعية إلى معدلات غير مسبقة فى خلق وترويج الأحداث الرياضية، وهناك الكثير من الأحداث الرياضية التى خلفها وجود التلفزيون ESPN.

٤- إدارة وتسويق الحدث:

تقوم وكالات إدارة وتسويق الرياضة بإدارة وتسويق الأنشطة الرياضية وكل ما يتعلق بذلك، فهى تقوم بتنظيم إدارة وتسويق مباريات الجولف والتنس، والمهرجانات، وألعاب البولنج...، وكثير من أنواع الرياضة الأخرى، كما تقوم هذه الوكالات بتنظيم وإدارة ما يصاحب هذه الأنشطة مثل الضيافة، والترفيه، وبيع التذاكر، والتراخيص للبضائع، والإنتاج التلفزيونى، والعلاقات العامة.

فمثلا تقوم وكالة «دولودير وشركاه» (إحدى الوكالات فى أمريكا) بتنظيم وإدارة أعمال تتعلق ببيع التذاكر الخاصة بالحدث الرياضى، وكذلك رعاية المبيعات، والعلاقات العامة، وكذلك أنشطة الضيافة...، وعادة ما تقوم وكالة «دولودير وشركاه» بالتعاقد «من الباطن» مع وكالات أخرى لتوفير أى خدمات أخرى للعميل تكون غير موجودة طرفها، ومن الأمثلة الأخرى فندق (هايت) والذى يضم شعبة تقوم بأعمال الوصاية على منتجات بعض الشركات المتخصصة، وتقوم بإدارة أحداث ليست فقط مرتبطة بالضيافة ولكن أيضا لإنتاج الحدث والمباريات المباعة وصيانة المنتجات، ومن أعمال هذا الفندق أن يتعاقد مع الجمعية القومية الأمريكية لكرة السلة لإقامة حفلات موسيقية تقام فى إجازات نهاية الأسبوع لكل نجوم NBA لكرة السلة.

٥- ملكية التمثيل والترخيص:

وكالات إدارة وتسويق الرياضة غالبا ما تمثل الملكية (تنوب عن الملاك وأصحاب الحدث) فى أعمال التراخيص، والمبادرة للالتصام، والتحصيل، وملكية التمثيل يمكن أن تكون لـ : وسيلة حدث رياضى، فريق رياضى، برنامج رياضى، حفل موسيقى.



عصر أسرع الألعاب ثلاثية الأبعاد



3D Blaster Voodoo2 أسرع بطاقة مسرع ألعاب ثلاثية الأبعاد صنعت حتى الآن لأجهزة الكمبيوتر الشخصي.

50 مليار عملية في الثانية، 3 ملايين مكث في الثانية، سعة ذاكرة حتى 128 ميجابايت ultra-fast single-cycle DRAM، مالهجن مخلصين على النوع لتشكيل التسرع للتوزيع وحيد الموزع ثلاثي الشطية، إعداد كامل لمعالجة رسم المثلثات، خريطة LOD MIP، تركيب التسرع، التحويل وتأثيرات متعددة أخرى. ذاكرة وسيطة من نوع Z عاكية الدقة، تصحيح منظوري حقيقي مع نقطة على مستوى أجزاء البكسل وأجزاء التسرع، أداء أعلى ثلاث مرات من الجيل السابق من المسرعات التي تصمد على Voodoo.

أضف بعض السحر إلى جهازك الشخصي.

اطلبه الآن من البائع المحلي.



Head Office : Creative Technology Ltd. 31 International Business Park, Creative Resources, Singapore 608621
Tel: (65) 285 4000 Fax: (65) 285 4000

additive Best Distributors

Bahrain : National Computer Sales Tel: 975-214 415

Egypt : Computer & Eng. World Tel: 20-2-375 1307

Iran : IRAN Information Systems Inc Tel: 021-8738281

Jordan : Ghazal Establishment Tel: 950-6-63 1982

Kuwait : Al-Batal Computer Services Co. W.L.L. Tel: 985-481 4052/5

Lebanon : Akram Helou & Sons Est. Tel: 561-8-434 915/50

Oman : Al-Azalia Computer Services Co. Tel: 514-438 479

S. Arabia : Riyadh Addenda for Trade (JTC) Tel: 886-1-404 8814 (Riyadh)

Tel: 886-3-883 8878 (Jeddah)

Syria : Software & Peripherals World Tel: 963-11-883 8813

Tehran Consulting & Trading Tel: 886-11-883 8813

UAE : Ima Trading Est. Tel: 871-4-338 039

USA : SWS Computers Tel: 871-4-317 070

CREATIVE

WWW.SOUNDBLASTER.COM

Sound Blaster and the Creative logo are registered trademarks and 3D Blaster Voodoo2 is a trademark of Creative Technology Ltd in the United States and other countries. All other trademarks are the property of their respective owners and are hereby recognized as such.

إظهار العميل في ألعاب الفيديو أحد وسائل ترويج المنتج وتسويقه



هذا، ويمكن أن تؤثر ملكية التمثيل في المبيعات، والرسوم، وفرض التراخيص، ورعاية المبيعات، وعقد اتفاقيات الإعلانات، والتجديدات، وعمل الوكالة فيما يتعلق بملكية التمثيل تؤكد على أهمية كشف مناطق العرض التي يمكن أن تسوق الدعاية للمشاركين والممولين.

٦- الإنتاج والتنمية التلفزيونية:

لقد خلقت أنظمة الكابل والأقمار الصناعية فرصا عديدة ومنافذ متنوعة لتطوير الإنتاج المبرمج للتلفزيون وتأسيس العلاقة مع الجماهير وتسويق الرياضة.

في هذا الشأن تقوم وكالات إدارة وتسويق الرياضة بالمهام الخاصة برسوم العمليات التجارية للأنشطة الرياضية (الحدث الرياضي) مثل كرة القدم وكرة السلة، وتقوم أيضا بالمبيعات اللاحقة للشبكات الإذاعية، ومن أمثلة هذه الوكالات CBC، ABC-NB، TBS-ESPN في الولايات المتحدة الأمريكية.

هذا وقد أدركت وكالات إدارة وتسويق الرياضة التقليدية أهداف وأغراض التلفزيون في بث الأحداث الرياضية وعملت على تمويل وتعويض هذه الأهداف والأغراض، كما أن وكالة IMG^(٥) قد قامت بإنتاج برامج تلفزيونية أدت إلى زيادة الأرباح بمعدلات عالية لصالح عملائها.

٧- رعاية النقابات:

تنفق النقابات في الولايات المتحدة الأمريكية ثلاثة بلايين دولار سنويا على الدعاية، وغالبا ما توظف هذه النقابات وكذلك الدعاة الآخرين- توظف وكالات إدارة وتسويق الرياضة في كشف الملكيات التي يمكن أن تساعد في إنجاز أهدافهم وأغراضهم، كما أن بعض النقابات لها أقسام لتسويق الرياضة بحيث تعمل بشكل مباشر مع الملكيات أو من خلال ملكية الرياضة من أجل الوصول إلى اتفاقات لرعاية الحدث الرياضي.

٨- إدارة خدمات الضيافة:

كثيرا ما نغفل أن وظيفة وكالة إدارة وتسويق الرياضة هي الابتكار في تنظيم خدمات الضيافة، وهي خدمات غير قاصرة على توفير المواصلات والطعام والترفيه وخلق الأحداث الخاصة والمكافآت والهدايا. إلخ بالإضافة إلى هذه الخدمات فإن وكالات إدارة وتسويق الرياضة في أمريكا تستغل الموقع الجغرافي في عمليات الزيارة والسياحة الرياضية وتوفير تذاكر السفر، كما تقدم هذه الوكالات الشكر لكل صملاها وتدعو العملاء الجدد للحدث الرياضي، وتنظيم زيارة الأسواق للضيوف، والإقامة، والوجبات في أماكن قريبة من الحدث الرياضي، وتقوم كذلك بتنظيم الرحلات البحرية والحفلات الموسيقية ومباريات الجولف للسائح الرياضي.

ومن الواضح أن وكالات إدارة وتسويق الرياضة في الدول المتقدمة، ومنها أمريكا أصبحت جزءا من الاقتصاد الرياضي، فقد تطرقت إلى الفعاليات الرياضية العامة والخاصة، وأصبح من الواضح أيضا أن الموظفين العاملين في هذه الوكالات أصبحوا الأفضل في أداء الوظائف السابق الإشارة إليها كمتخصصين.

(٥) مجموعة الإدارة الدولية، إحدى الوكالات الأمريكية التي تقدم خدمات متكاملة.

وحتى الوكالات الصغيرة أصبحت تضم نخبة من الموظفين الذين يتمتعون بقدر كبير من المهارة والمعرفة اللازمين لإنجاز أعمالهم المسندة إليهم على أكمل وجه.

إن «المهارة» تعتبر عاملا أساسيا للعمل فى وكالات إدارة وتسويق الرياضة، ويمكن أن تقسم المهارات اللازمة للعمل فى هذه الوكالات إلى: مهارات شخصية، ومهارات تكنولوجية، ومهارات تتعلق بالمنظمات الرياضية.

٩- برامج التسويق،

تصمم برامج التسويق لتبنى المنتج وتقديم خدمات منظمة، وربما لا يكون لبرامج التسويق منفعة مباشرة ولكنها ضرورية للتطوير على المدى البعيد عن طريق خلق الاهتمام بين المستهلكين، كما أن بعض هذه البرامج التسويقية موجهة للأطفال والمراهقين الذين يمكن أن يكونوا مستهلكين لهذا المنتج أو هذه الخدمة أو المنظمة التى يتم لصالحها التسويق.

تصمم برامج التسويق غالبا لصالح أنشطة الشركات أو الأحداث الرياضية التى تقع على المستوى المحلى، وكذلك التى تبعد آلاف الأميال عن مركز المنظمة الراعية. .، مع الأخذ فى الاعتبار أن الأحداث والأنشطة المحلية غالبا ما تكون موجهة لمجموعة ديموجرافية محددة.

كما أن التسويق على اتصال بالمستهلك، فالمستهلك يوجد فى مكان ما لمدة ١٠ - ١٢ ساعة (مكان الحدث) ليستمتع بممارسات محببة دون أى عوائق أو ضوضاء التى عادة ما تعيق الخدمة المقدمة للعميل. كما أن برامج التسويق الناجحة قادرة على الوصول إلى المستهلك فى الوقت الأمثل.

١٠- الدراسة والتقييم،

التقييم والتوثيق عوامل هامة فى تحديد مدى نجاح الأنواع المتعددة لبرامج إدارة وتسويق الرياضة، كما أن إجراء الدراسة التى تنفذ عن طريق إرسال الاستبيانات لعملاء البريد أو المقابلات الشخصية ضرورية للمساعدة فى اتخاذ القرار.

أغلب الشركات التى تعمل فى مجال رعاية أو ترخيص الأنشطة وتقوم ببعض أنواع تقدير القيمة تعمل بنظام التعاقد مع وكالات تقدم خدمات البحث والتقييم، وهكذا يتم استخدام الوكالات المتخصصة فى إجراء بحوث تتعلق بالتراخيص أو حتى دراسة سلوك المستهلك الرياضى.

من أشهر الوكالات فى مجال دراسة سلوك الجمهور وكالة «جويس جولياس وشركاه»، حيث تقدم هذه الوكالة أمثلة جيدة لبحوث استهدفت دراسات متخصصة وتحليلية لسلوك الجمهور الرياضى، وهى تعتبر من أكثر الشركات الأمريكية احتراما فى مجال الصناعة.

١١- الإدارة والتخطيط المالى،

تقديم خدمات متخصصة يتطلب توافر فريق متمكن من المخططين أو المستشارين بجانب أخصائيين فى الإعلانات ومدبرين تجاريين، ومن أشهر الوكالات التى تقدم هذه الخدمات كجزء من خدمات إدارة العملاء أو مساعدة العملاء والتخطيط لهم شركة IMO الأمريكية.



هذه الوكالات تساعد عملاءها للدخول في مشروعات جديدة بالمشاركة مع مؤسسات ووكالات أخرى أكبر .

فمثلا نجح «أرنولد بالمر» و«جاك بنكلوس» في خلق شركات ومشروعات جديدة مع IMG وتسديد التزاماتهم المالية . ، فوكالات إدارة وتسويق الرياضة عادة ما تتمتع بهذه الخدمات من خلال مخططين ماليين موثوق بهم ومحاسبين وظيفتهم الأساسية لا تتعلق بالرياضة وإنما بالإدارة المالية والتخطيط .

أنواع وكالات إدارة وتسويق الرياضة

في الولايات المتحدة الأمريكية توجد سبع وكالات تعلن عن نفسها كوكالات لإدارة وتسويق الرياضة، وبطبيعة الحال فإن هذه الوكالات السبع متنوعة من حيث الحجم والميزانيات ونوعية العملاء وكذلك مجالات الخدمات التي تقدمها .

بعض هذه الوكالات أنشأت لنفسها اختصاصات متنوعة تقدم للعميل الواحد، في حين أن هناك وكالات أخرى تؤدي وظيفة واحدة فقط . وحتى يتم فهم طبيعة التنوع بين الوكالات المتخصصة في إدارة وتسويق الأنشطة الرياضية والترفيهية فإن الأمر يتطلب استعراض بعض هذه الوكالات .

أولاً،وكالات الخدمة الكاملة:

من أبرز هذه الوكالات وكالة أو مجموعة الإدارة الدولية IMG وهي وكالة من أشهر الوكالات في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التسويق الرياضي، حيث لها أكثر من ٦٠ مكتباً يعمل بها أكثر من ٢٠٠٠ (الفي) موظف في ٢٦ دولة مختلفة . . ؛ لذلك تعتبر من أكبر وأشهر وكالات التسويق الرياضي في العالم .

هذه الوكالة تتضمن الأنشطة التالية :

- إدارة أنشطة العميل .
- الإنتاج التلفزيوني .
- الدراسة والتطوير .
- خدمات أخرى .
- خلق الأحداث .
- خدمات الضيافة .
- التخطيط المالي .

كما تضم هذه الوكالة خبراء في :

- المحاسبة .
- العلاقات العامة .
- المبيعات .
- إدارة المعلومات .

وتعتبر مجموعة الإدارة الدولية IMG أول وكالة تسويقية متخصصة بالكامل في الرياضة . ، ولقد أدت الزيادة الملحوظة في أنشطة التسويق وتطوير دور التأثير التلفزيوني على المجال الرياضي إلى امتداد دور هذه الوكالة - وغيرها من الوكالات - لتغطي حدود إدارة الرياضيين فقط ولكن أيضاً ملكية الرياضة والأحداث الرياضية .



ولكن يجب الاعتراف بأن ما حققته مجموعة الإدارة الدولية IMG من نجاحات يرجع بالمقام الأول إلى التلفزيون.

ومحاولة IMG لتقديم خدمات متنوعة أتاحت لها أن تضم ضمن عملائها الرياضيين والفنانين والكتاب وعارضى الأزياء والمذيعين والمثقفين، كما تطرقت إلى تقديم الخدمات للعديد من المؤسسات الرياضية والثقافية.

ورغم كون IMG قد نجحت في استثمار جميع الفرص التي أتاحت لها في الستينيات من القرن الماضي من خلال التلفزيون، إلا أنها اكتشفت أن التلفزيون مازال ينقصه التنظيم الإعلانى، وكان ذلك فى فترة الثمانينيات من نفس القرن، فبحثت عن إستراتيجية فعالة لمساعدة الشركات على الاتصال بأهداف السوق، واكتشفت IMG أن أكثر الطرق فعالية لاتصال الشركات ببعضها البعض يكون من خلال الأحداث الرياضية والتسويقية لأساليب الحياة المختلفة.

ومن أبرز الخدمات التي تقدمها IMG ما يلى :

* إدارة العملاء: تشمل نشاطات إدارة العملاء فى IMG عقد التعاملات والتخطيط الإستراتيجى الشخصى والمظاهر الشخصية والبت الإذاعى والنشر والترخيص.

فى خلال العقود الأربعة الأخيرة استطاعت IMG جذب المزيد من العملاء عن طريق تقديم خدمات ناجحة.

* إدارة وتسويق الحدث: تتضمن IMG أنشطة متعددة تستهدف تطوير الأحداث وإدارة الرياضة، كما أنها تدير التراخيص وحقوق البث الإذاعى لأقدم وأشهر الأحداث الرياضية على المستوى العالمى...، ومن هذه الأحداث:

- بطولة ويمبلدون للتنس.

- كأس أمريكا.

- بطولة العالم للجولف (سيدات).

- الأولمبياد الشتوية عام ١٩٩٤م.

* التلفزيون: يوجد فى IMG ملحق تلفزيونى TWI، وهذه الوحدة تعتبر أكبر مصدر وموزع مستقل لبرامج الرياضة فى العالم. والوظيفة الأساسية لـ TWI هى إمداد شبكة التلفزيون الرئيسية بالبرامج العالمية (على مستوى العالم) وتبيع أكثر من ٣٠٠ حدث رياضى سنويا.

مثال لنموذج ناجح:

«آن ماري»... عملت بعد تخرجها لأكثر من عامين كمحللة أمن فى نيويورك، أعقبتها بعامين آخرين فى قسم لإدارة المنتجات بينك تجارى فى يوسطن... وبعد تفكير عميق قررت أن هدفها النهائى هو أن تكون مشاركة مع المنتجات التى لها علاقة بالرياضة، لذلك قامت بتسجيل نفسها فى دراسة برنامج إدارة الرياضة بجامعة يوسطن.

استهدفت «آن ماري» الحصول على وظيفة فى قسم إدارة المنتجات الرياضية بإحدى الشركات.



بدأت «آن ماري» تنتبه إلى إمكانية التحول إلى تخصص آخر مع IMG في بوسطن. . . وكان ذلك يرجع لحديثين رياضيين هامين أقيما في بوسطن هما بطولة التنس للمحترفين الرجال، و بطولة الجولف النسائية للمحترفات .

في هذه المرحلة كانت مسئولة «آن ماري» تنحصر في مبيعات التذاكر للمجموعات، وتحديد أماكن نشر الإعلانات، وحجز غرف النوم في الفنادق للعملاء بطريقة المياضعة، وتجميع النسخ الإعلانية من الرعاة الرسميين للمباريات.

بالرغم من الخبرات التي اكتسبتها «آن ماري» من مباريات التنس والجولف إلا أنها حتى هذا الوقت لم تكن قد حصلت على وظيفة بنظام اليوم الكامل. وكانت تنقضى مرتبا صغيرا عن عملها في IMG بموجب نشاطها في فرع شيكا ولتابعة مباريات بطولة التنس للمحترفات.

بعد انتهاء تدريب «آن ماري» الأساس في جامعة بوسطن وتدريبها الإضافي مع IMG في بوسطن وشيكاغو منحت وظيفة بنظام اليوم الكامل للعمل مع IMG في مكتبهم ببوسطن.

شاركت «آن ماري» مع IMG في بطولات المحترفين للعديد من الألعاب، مثل التنس والجولف والتزلج، واهتمت بشكل خاص بعملية البيع للممولين أو الرعاة الرسميين (لإقناعهم بتمويل ورعاية المباريات).

«آن ماري» تعلم أن التعامل مع المؤسسات الجديدة التي تسعى لرعاية الرياضة يتطلب التعامل مع الموظفين التنفيذيين للشركة، وهي تعلم أيضا أن رعاية الرياضة يساعد الشركة أو المؤسسة على تحقيق أهدافها فيما يتعلق بالدعاية في الساحة الرياضية (أن تصبح مشهورة)، وتحسين صورتها لدى الجمهور.

لقد آمنت «آن ماري» أن الرياضة تمثل أحداثا مستمرة على مدار السنة (٣٦٥ يوما)، وكلما اقترب موعد الحدث الرياضي تغيرت أولويات الأعمال وخاصة ما يتعلق بالخدمات الخاصة بالممول. فكلما اقترب موعد الحدث الرياضي اتضحت احتياجات الممول وتعدل ترتيبها لتصبح في الصدارة.

هناك تفاصيل كثيرة يلزم تنظيمها بطريقة صحيحة، منها على سبيل المثال: التذاكر، والرايات، والإعلانات، والبرامج، والإعلانات الثابتة في الإذاعة والتلفزيون، والشعارات الملصقة، وأماكن الدعاية، وأكشاك البيع، وإذاعة العناوين العامة وأماكن الحفلات.

بالإضافة إلى العلاقات مع الممولين، فإن «آن ماري» لديها مسئوليات أخرى خاصة بالحدث تتضمن أماكن الإعلانات المطبوعة، ومبيعات تذاكر المجموعات، وتسكين اللاعبين والممولين بالفنادق، والإنفاق على المطبوعات مثل بطاقات التحكيم والياضات الخاصة بالمرات وأماكن الجراجات وطاقات النتائج .

وتقول «آن ماري» . . . إنني أقوم بارتداء عدد من القبعات خلال وقبل الأسابيع التي تسبق الحدث. . . وعادة ما يكون هذا محور تساؤلات عديدة.



ثانياً: الوكالات العامة،

وهي وكالة ذات طابع عام، لا تعمل في مجال تمثيل الشخصيات الفردية والرياضيين ولكنها تركز على المؤسسات الرياضية والأحداث الرياضية. ومن أمثلة هذه الوكالات الشهيرة وكالة DWA في أمريكا وهي لا تعمل في مجال تمثيل الرياضيين أو بعقود الرياضيين وكذلك لا تعمل في مجال تأمين التحويلات الخاصة بالرياضيين. . . ولكن ينصب عملها كله مع المؤسسات الرياضية والأحداث الرياضية. . . وتضم وكالة DWA عدة وكالات فرعية هي (مقر وكالة DWA مدينة «ملكين» في ولاية «جرجينيا» الأمريكية).

* وكالة DWA للجولف: تقوم بالتسويق، وإدارة المباريات، والعلاقات العامة ببعض الأحداث القومية ذات الجودة العالية مثل Heartland Classic في سانت لويس.

* وكالة DWA للخدمات الإدارية: تقدم مشروعاً يتضمن برنامجاً أداثيا مدعوماً بتمويل إداري، وموقعا تخطيطياً، واختيارات، وترويج المبيعات. . . ويتضمن هذا البرنامج أيضاً إجراءات خاصة بالضيفة والعلاقات العامة.

* وكالة DWA للتسويق: تقوم بتقديم خدمات استشارية إستراتيجية لبعض العملاء مثل شركات IBM، MAZDA، FRITOLAY للسيارات.

وكالة DWA للتنمية الإنتاجية: تحدد العملاء والأحداث وأهداف العملاء في مجالات التسويق والعلاقات العامة والضيافة مثل 7 up.

* وكالة DWA لخدمات المعلومات: تنفرد بتقديم أبحاث السوق حول طبيعة المشاهدين، كما أنها تقوم بتنمية الخطط الإستراتيجية التسويقية للعملاء بعد الحصول على نتائج الأبحاث التي تقوم بها على عينات من المشاهدين.

* وكالة DWA للامتيازات: هي وكالة متخصصة في تمويل المبيعات وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للعملاء المميزين، وأيضاً تتناول مهمة التفاوض مع الإذاعات والحصول على تراخيص وإتمام الاتفاقات التجارية.

ثالثاً: الوكالات المتخصصة،

الوكالات الخاصة تمثل وكالات متخصصة في مجموعة معينة من الخدمات لمجموعة من العملاء الدائمين. وبالرغم من أن الجمهور هو العامل الحاسم للنتائج بالنسبة للحدث الرياضي إلا أن مهمة معظم هذه الوكالات هو تأمين المشاركين. من أمثلة هذه الوكالات في الولايات المتحدة الأمريكية:

١- وكالة بيفلاكو الدولية: تمثل شركة بيفلاكو انترناشيونال أحد نماذج الوكالات الخاصة، وهي متخصصة في التسويق للألعاب الأولمبية.

٢- وكالة تريبل كراون للرياضة: وهي أيضاً وكالة متخصصة تقوم بالمشاركة في برامج المجتمعات المحلية، وتقوم بتقديم برامج خاصة بالحدث الرياضي، كما تلاحظ الوكالة العائد الأول من دخل تذاكر المشاركين ومن الشركات الممولة في هذه الأحداث الرياضية.



تم بحمد الله يوم السبت ٢٧/١/٢٠٠١
توقيع عقد إنشاء وتأسيس أول شركة لحفظ وتأمين
المعلومات والبيانات واستضافة مواقع الإنترنت
ودعم خدمات التجارة الإلكترونية - بسرعات عالية في الشرق الأوسط - باسم

مركز معلومات مصر EGYPT CYBER CENTER

يبلغ استثمار الشركة الجديدة ١٢٠ مليون جنيه مصرى ساهم في تأسيسها
شركة هيولت باكارد HP التي تقدم التقنية الفنية والحلول والبرامج اللازمة للتشغيل
الأعلى للاتصالات NTC الشركة الرائدة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
المصرية للشبكات EgyNet التي تقوم بتوصيل وخدمة البنية الأساسية
لشبكات الربط الإلكتروني من وإلى العملاء.

والشركة الجديدة هي أول شركة في مصر والشرق الأوسط والشمال الأفريقي تقوم بتخزين البيانات للشركات البنوك، بصرية
وأمان كاملين وتقديم خدمات تكاملية وتطبيقات للبيانات الواردة والمخزنة وتقديم العديد من الخدمات الإلكترونية.



Data on the Fast Track

اهتمت مصر منذ عدة سنوات
بإنشاء مراكز للمعلومات



وكالات المعلومات... أحد أنواع
الوكالات الهامة في الألفية الثالثة



رابعاً، الوكالات الداخلية،

يطلق عليها «الوكالات المضمنة» . . . وهى عبارة عن الأقسام الموجودة بالفعل فى الشركات أو المؤسسات والتي تضطلع بوظائف التسويق الرياضى بالنيابة عن الشركة المستجدة ، وعادة ما يكون لديها نوعية واحدة خاصة من العملاء .

وعمل هذه الأقسام الرئيسى هو «حراسة البوابة» . . . أى مراجعة كل الفرص المتوافرة والمخولة لها . هذا، ويتضمن عملها السلعة المنتجة، وإدارة الإنتاج، والرعاية، والعلاقات العامة، والعلاقات المشتركة من أجل خلق أشكال معينة صالحة لإنجاز أهداف الشركة أو المؤسسة .

التحديات التى تواجه وكالات إدارة وتسويق الرياضة

بالرغم من تزايد عدد الشركات وفرص العمل فى مجال صناعة الرياضة ووكالات إدارة وتسويق الرياضة . . . إلا أن هناك وكالات تواجه تحديات صعبة كثيرة فى السنوات الأخيرة . . . وهى تحديات تتشابه مع تلك التحديات التى تواجه وكالات الإعلانات وشركات العلاقات العامة وكذلك المشروعات المشابهة . . . هذا، ويمكن ترتيب هذه التحديات كما يلى:

١- استقلال العميل،

تقدم وكالات إدارة وتسويق الرياضة أعمالاً على مستوى عال من الجودة والحرفية من أجل خدمة العميل، وتظل هذه الوكالات محتفظة بنفس معدلات الجودة فى تقديم الخدمات لفترات زمنية طويلة .

فى أثناء ذلك يكون العميل قد أدرك تماماً الوظائف التى تقدمها له هذه الوكالات . . . ، وهنا قد يقوم العميل بالاستغناء عن الوكالة التى يتعامل معها ويبدأ فى تنفيذ نفس الوظائف التى يريد بها بنفسه .

هذا موقف تحدى من العميل ضد الوكالة، وإذا حدث ذلك تجدد الوكالة نفسها مجبرة على أن تستغنى عن بعض الموظفين وقطع بعض الأجور نتيجة لتوقف التعامل بين الوكالة والشركة أو المؤسسة التى كانت تتعامل معها .

هذا الإجراء معناه أن العميل سوف يفقد أيضاً مجموعة أساسية من الأعضاء كانوا يتعاملون معه فى ضوء أنه يتعامل من الباطن مع وكالات إدارة وتسويق محترفة تقدم خدمات رفيعة المستوى .

لقد أصبح هذا الإجراء منتشراً وخاصة فى لجان المحترفين للرياضة، وهكذا أصبحت المنظمات الرياضية لديها شعور قوى ولا يمكن تجاهله بإمكانية تحقيق كل أهدافها بذاتها من خلال الأحداث الرياضية دون اللجوء إلى وكالات متخصصة فى إدارة وتسويق الرياضة من الباطن أو أقسام فى شركات أو مولدين أو غير ذلك، وترى أنها بهذه الطريقة يمكن أن تحصل على عائدات ضخمة مع خفض الإنفاق بالإضافة إلى تحكمها فى كل الأمور .



٢- اضطراب العمل،

من عوامل التحدى أيضا أن تتعرض لجان المحترفين للرياضة لاضطرابات شديدة فى العمل، حيث يؤدي ذلك إلى فقد عروض الممولين وصناع المنتج (والتي تمثل الحجم الأكبر من دخل وكالات إدارة وتسويق الرياضة) لتمويل الإعلانات المكلفة والمواد الدعائية والأحداث الخاصة. . . . و يترتب على هذا الأمر زيادة احتياج اللاعبين لخروجهم نتيجة لذلك خارج نطاق الأضواء ودائرة اهتمام المشجعين. . . . ومن أكبر الأمثلة على هذا الموضوع ما حدث من اضطراب فى العمل لدى لجنة السيسبول الأمريكية الرئيسية، واللجنة القومية للهوكى، والجمعية القومية الأمريكية لكرة السلة. . . . فقد واجهت هذه اللجان اضطرابات شديدة كانت تمثل تحديات حقيقية لوكالات إدارة وتسويق الرياضة التى كانت تتعامل معها.

فى هذا الإطار يجب على وكالات إدارة وتسويق الرياضة أن تكون مستعدة لاحتمال حدوث هذه المشكلات، ويكون ذلك عن طريق وضع خطط خاصة لمواجهة هذه المواقف الطارئة، على أن تكون هذه الخطط قابلة للتطبيق السريع، كما يجب عليهم أن يكونوا على أهبة الاستعداد لمساعدة عملائهم لمواجهة حالات الاضطراب هذه وتقديم حلول تتسم بالتنوع وتجنب الاعتماد على شخص أو منتج واحد.

٣- القوانين والتشريعات،

أحيانا ما تصدر الحكومات أو المؤسسات المعنية قوانين وتشريعات يكون لها تأثيرات معاكسة لاهداف وكالات إدارة وتسويق الرياضة.

فمثلا فى عام ١٩٩٥م عملت إدارة الرئيس «كلنتون» مع وكالات فيدرالية عديدة لاستبعاد جميع أنواع الدعاية والإعلان للتبغ والمواد الكحولية داخل الملاعب والمدرجات الرياضية. . . . فكان نتيجة لذلك أن أعادت وكالات إدارة وتسويق الرياضة تنظيم أعمالها لتجنب الاعتماد على شركات الكحول كعمولين فى المباريات الرئيسية وزيادة الاعتماد على تقديم تسهيلات للأحداث الرياضية الخاصة.

هذا التحول الناتج عن قانون أو تشريع يستهدف أمورا تربوية مطلوبة لم يكن سهلا على وكالات إدارة وتسويق الرياضة فى أمريكا، فكانت هذه المشكلة صعبة الحل مثلا فى سباقات السيارات، حيث تعتبر شركات التبغ والكحول الممولين الرئيسيين لهذه الأحداث الرياضية، وكذلك كان الأمر بالنسبة للأحداث الرياضية الخاصة بالكرة الطائرة على الشواطئ، وكذلك كان الأمر مع لعبات أخرى عديدة لها علاقات وطيدة مع شركات الكحول والتبغ.

نموذج مصري للتسويق والدعاية الرياضية

أولاً: الدعاية والتسويق هي كرة القدم،

• إيجيبتيان فوتبول للتسويق الرياضى،

«إيجيبتيان فوتبول للتسويق الرياضى» شركة مساهمة مصرية خاضعة لأحكام القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١، ولها سجل تجارى رقم ١٥٧٦ بتاريخ ١٩٩٨/٩/٣٠ برأس مال مرخص قدره عشرة ملايين جنيه مصرية، ورأس مال مصدر قدره مليون جنيه.

الأهداف والأندية المشاركة ومجالات الخدمة

• الأهداف:

- تسويق جميع مباريات كرة القدم المحلية والعالمية.
- تسويق المباريات الرياضية.
- تسويق منتجات تحمل شعارات الأندية الرياضية.
- إنتاج وتصنيع جميع الأدوات والملابس الرياضية وتسويقها.
- إنتاج وتوزيع البرامج المتعلقة بالأحداث الرياضية محليا وعالميا.
- الاستيراد والتصدير.
- التوكيلات التجارية.
- التوريدات العمومية.

• الأندية المشاركة:

يشترك فى برنامج هذه الوكالة أندية الزمالك، والإسماعيلى، والقناة، والمصرى، والاتحاد السكندري، والكروم، والمنصورة، والشرقية، وغزل المحلة، وبلدية المحلة، وأسوان، والمقاولون العرب، ومزارع دينا.

• الخدمات المتاحة لحقوق الدعاية:

- ١- الدعاية من خلال برامج تلفزيونية.
 - ٢- الدعاية من خلال الإعلام المكتوب.
 - ٣- الدعاية من خلال الأندية.
 - ٤- الدعاية من خلال الجماهير.
 - ٥- الدعاية من خلال منتجات الشركة.
- هذا، وسوف نتناول هذه الخدمات بالتفصيل.



الدعاية من خلال برامج تلفزيونية

١- مباريات تداع تلفزيونيا:

المجموع	أقاليم	الزمالك	
٣٧	٣٤	١٣	• مباريات كرة قدم على الهواء
٨٠	٨٠	-	• مباريات كرة قدم مسجلة على القنوات الحيلية
١٠	٥	٥	• مباريات أفريقية
٥	-	٥	• مباريات كرة سلة على الهواء
٥	-	٥	• مباريات كرة يد على الهواء
٥	-	٥	• مباريات كرة طائرة على الهواء

٢- ظهور اسم الراعى مقررنا باسم النادى عند الإعلان تلفزيونيا عن المباراة فى مباريات كرة قدم مذاعة على الهواء، مباريات كرة القدم فى الدورى العام الممتاز.

٣- مسهرجات قبل بدء المباراة وتقديم المباراة . . ، وتشمل طوابير تحمل أعلام الأندية وعلم الشركة، وإطلاق بالونات تحمل اسم الشركة وأسماء الأندية المتنافسة فى المباريات، وتوزيع نشرات دعاية للشركة بالمرجعات، وتقديم هدايا للجمهور.

كما يشمل تقديم الراعى المباراة خلف الفريقين أثناء تحية الجمهور والتمنيات بالتوفيق من خلال اللعب النظيف . وكل أفكار أخرى تدخل تحت هذا المسمى.

٤- رى النادى فى المباريات . . ، ورى الاحتياطى وقمصان المصورين باللعب ورى الأشبالي.

- فائلة وتشمل: صدر الفائلة- الأكام- ظهر الفائلة.

- الشورت ويشمل: أجناب الشورت.

- الشراب .

- الحذاء .

- قمصان المصورين، ورى الأشبالي باللعب، ويدل تدريب الاحتياطى وتتضمن:

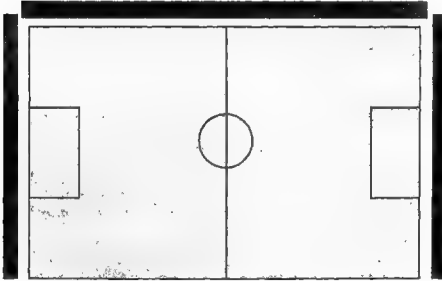
نادى الزمالك	أندية الأقاليم	
٣٦	٥٠	• تظهر فى مباريات على الهواء
	٨٠	• تظهر فى مباريات مسجلة نادى الزمالك



٤- إعلانات الملعب:

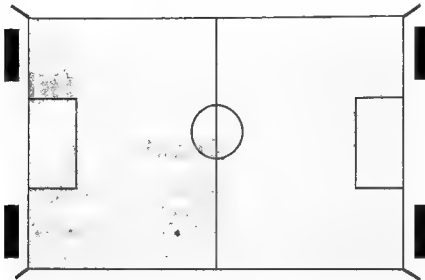
وتشمل إعلانات:

- حول الملعب: أمام مدرجات الدرجة الثالثة وخلف المرمين .
 - على المشايات وعلى مضمار الملعب: أمام المنطقة الفنية وبجانب رايات الأركان (الكورنر).
 - على أرض الملعب: فى ملاعب اليد والسلة والطائرة .
 - على لوحة النتائج .
 - فى المدرجات وخلف المرمى .
- * والشكل رقم (١٣) يوضح إعلانات حول الملعب، أمام مدرجات الدرجة الثالثة وخلف المرمين، وهى إعلانات بلوح ثابتة أو دوائر حول ملعب كرة القدم وتستوع حوالى ٥٠ لوحة ثابتة كل منها بطول ٥ متر فى المباريات .



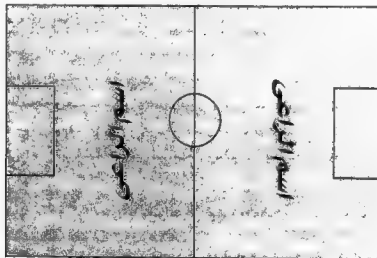
شكل رقم (١٣)
إعلانات حول الملعب

* والشكل رقم (١٤) يوضح الإعلانات على مضمار الملعب، على سجاد يوضع على المضمار أمام المنطقة الفنية ويخلف المرميين بجانب رايات الأركان.



شكل رقم (١٤)
إعلانات على مضمار الملعب

* والشكل رقم (١٥) يوضح الإعلانات التي توضع على أرض الملعب في مباريات كرة السلة والطائرة واليد المذاعة على الهواء.



شكل رقم (١٥)
إعلانات أرض الملعب

* والشكل رقم (١٦) يوضح الإعلانات على لوحة النتائج فى مباريات كرة السلة والطائرة واليد المذاعة على الهواء.

HOME

00

GUEST

00

اسم الراعى

شكل رقم (١٦)
إعلانات لوحة النتائج

٥- إعلانات فى المدرجات وخلفرمى:

- فى المدرجات: لافتات ثابتة بحجم كبير.

- خلفرمى: مناظيد، عينات سيارات.

٦- برامج تلفزيونية رياضية:

* برنامج ما قبل المباراة: ويتم فيه استضافة أطراف المباريات قبل موعد المباريات بيوم للتعرف على توقعاتهم للنتائج وخططهم فى مواجهة المنافسين، ويذاع ليلة المباراة بالتلفزيون المصرى، ويتضمن البرنامج ثلاثة إعلانات للدعاية كل إعلان لمدة ٣٠ ثانية.

* برنامج ملخص الدورى: برنامج لمدة ساعة يلخص جميع لقاءات الأسبوع على غرار برنامج الدورى الأوروبى بقناة «يوسبورت»، تذاق فيه أحداث كل مباراة فى خمس دقائق متضمنة أهم الفرص الضائعة والأهداف المسجلة ويعقب ذلك تعقيب وتعليق وتحليل لمدة عشر دقائق، وينتهى بمعلومة رياضية بعضها مسابقة ذات جوائز قيمة، ويذاع بالتلفزيون المصرى عقب نهاية المباريات بثلاث ساعات. ويتنظر أن يحصل البرنامج على أعلى نسبة مشاهدة بين البرامج الرياضية. ويتضمن البرنامج ثلاثة إعلانات للدعاية كل إعلان لمدة ٣٠ ثانية.

* برنامج نصف ساعة كرة مصرية (للقنوات الأرضية والفضائية بالدول العربية) .. نفس برنامج ملخص الدورى ويسلم لتلك القنوات بدون إعلانات.

* ويظهر إعلان الراعى للجاليات المصرية بالدول العربية من خلال إعلاناتها الثابتة خلف المرمين فى اللقطات المسجلة من المباريات بالبرنامج.



* برنامج إخبارى عن نتائج الدورى المصرى (لنشرات الأخبار الفضائية والعربية) ويتضمن ملخصا لنتائج وأهداف الدورى، ويظهر إعلان الراعى للجاليات المصرية بالدول العربية من خلال إعلاناتها الثابتة خلف الرمين فى اللقطات المسجلة من المباريات بالبرنامج.

* برنامج ثقافة وعلوم (التلفزيون المصرى) . . ، يقدم هذا البرنامج فيلما ثقافيا علميا للشباب لينقل لجمهور المشاهدين معلومة عن موضوع ثقافى أو علمى معين يعقبه مسابقة ذات جوائز قيمة ويذاع بالتلفزيون المصرى. يتضمن هذا البرنامج ثلاثة إعلانات للرعاة كل إعلان ٣٠ ثانية.

الدعاية من خلال الإعلام المكتوب

* تتضمن جريدة أخبار اليوم، وجريدة الجمهورية، ومجلات الأندية المتخصصة. وسيتم من خلال هذه الصحف ذكر اسم الراعى قرين اسم النادى فى جميع إصداراتهم الصحفية عند التعليق على المباريات الرياضية التى يشترك فيها النادى على غرار ما يحدث بجريدة الأهرام فى عقد Click.

* مجلة كل الأندية: مجلة رياضية أسبوعية يكتب فيها كل نادى صفحة يعبر فيها عن رأيه مباشرة فى أحداث المباريات، وينظر فيها النادى المنافس، كما ينوه فيها عن أخباره وخططه، بجانب أبواب عن الكرة العربية والعالمية، وكافة الأبواب الأخرى التى تغطيها الإصدارات الصحفية المنافسة. ويتنظر أن تحقق هذه المجلة أعلى نسبة توزيع فى الإصدارات الرياضية.

كما سيتم من خلال هذه المجلة ذكر اسم الراعى قرين اسم النادى عند التعليق على المباريات الرياضية التى يشترك فيها النادى وهى تتضمن ١٤ إعلانا بـ ١٤ صفحة تخص الأندية بالمجلة.

الدعاية من خلال الأندية

* إعلانات على تذاكر المباريات. . . سيتم طباعة تذاكر المباريات بشكل جديد يستحيل معه تزويرها بحيث يمكن دفعها إلى الأسواق مبكرا لضمان أعلى نسبة توزيع، وسوف تحمل كل تذكرة Hologram باسم الشركة لمنع التزوير، وسوف يتم وضع إعلان الراعى على ظهر التذكرة، وسوف تسلم للمشترى نشرة عن نشاط الراعى، وسيطبع على النشرة رقم مسلسل يتم عليه سحب على جوائز شهرية طوال العام مما سيدفع المشاهد إلى الاحتفاظ بالنشرة طوال العام ومطالعتها شهريا.

وتضمن الشركة طباعة عدد تذاكر فى حدود مليونى تذكرة لمباريات الفرق المكتتبه بها تحمل على ظهرها الإعلان وتوزع معها النشرة.

* إعلانات داخل مبنى النادى. . . يتم وضع لافتات باسم الراعى فى أماكن تجمعات الأعضاء داخل النادى.

* إعلانات على أبواب النادى وأسواره. . . يتم وضع لافتات باسم الراعى بجوار اسم النادى على بطاقات العضوية، وسوف تسلم للعضو نشرة عن نشاط الراعى. وسوف يطبع على النشرة رقم مسلسل يتم عليه سحب على جوائز شهرية مما سيدفع العضو إلى الاحتفاظ بالنشرة طول العام ومطالعتها شهريا.



* إعلانات على مخاطبات ومكاتبات النادى للغير . ، يتم وضع شعار باسم الراعى بجوار اسم النادى على أوراق النادى التى ترأسل بها مع الجهات المختلفة .

* إعلانات على أنوبيسات النادى . ، يتم وضع لافتات باسم الراعى على أنوبيسات النادى لتمثل دعاية متفلة للراعى أثناء نقل اللاعبين والأشبال لأماكن التدريب والمباريات (يتم ذلك فى النوادى التى تملك أنوبيسات فقط) .

الدعاية من خلال الجماهير

* أعلام النادى التى تشجع بها الجماهير . ، يتم إنتاج وتوزيع الأعلام التى تشجع بها الجماهير بواسطة الشركة ، ويتم منع دخول المباريات أى أعلام من إنتاج آخرين . وسوف يطبع اسم الراعى على الأعلام وتسلم للمشتري نشرة عن نشاط الراعى ، وسيطبع على النشرة رقم مسلسل يتم عليه سحب على جوائز شهرية لمدة ١٢ شهرا مما سيدفع المشتري إلى الاحتفاظ بالنشرة طوال العام ومطالعتها شهريا .

* وحيث إن الجماهير تستخدم هذه الأعلام فى التشجيع وتلوح بها بالشوارع عقب الفول فى المباريات وفى الاحتفالات المرتبطة بالأحداث الرياضية فسيكون هذا العنصر أداة فعالة للراعى فى الإعلان .

* قمصان التشجيع . ، يتم إنتاج وتوزيع قمصان (على غرار قميص المصورين) بلون فائلة النادى يرتديها المشجعون أثناء المباريات فوق ملابسهم ليتم توحيد لون المدرج . يتم وضع شعار الراعى على صور هذه القمصان ، وسوف تسلم للمشتري نشرة عن نشاط الراعى . يطبع على النشرة رقم مسلسل يتم عليه سحب على جوائز شهرية لمدة ١٢ شهرا مما سيدفع المشتري إلى الاحتفاظ بالنشرة طوال العالم ومطالعتها شهريا .

وحيث إن الجماهير ستستخدم هذه القمصان فى التشجيع وترتديها بالشوارع عقب الفول فى المباريات وفى الاحتفالات المرتبطة بالأحداث الرياضية فسيكون هذا العنصر أداة فعالة للراعى فى الإعلان .

* بطاقة الهوية الرياضية . . يتم طباعة بطاقة للهوية الرياضية لجمهور كل نادى ، ويتم وضع شعار باسم الراعى بجوار اسم النادى على هذه البطاقات لتكون فى يد الملايين طوال العام ، وسوف تسلم لحملة البطاقة نشرة عن نشاط الراعى ، وسيطبع على النشرة رقم مسلسل يتم عليه سحب على جوائز شهرية لمدة ١٢ شهرا مما سيدفع المشاهد إلى الاحتفاظ بالنشرة طوال العام ومطالعتها شهريا .

سوف تقدم هذه البطاقة خدمات اجتماعية لحاملها لزيادة ارتباط الجماهير بالنادية وتحقيقا لدور النادى فى رعاية جماهيره اجتماعيا مما يجعل هذا العنصر أداة فعالة للراعى فى الإعلان .

الدعاية من خلال منتجات الشركة

* المستلزمات الدراسية التى تحمل شعارات الاندية . ، يتم إنتاج وتوزيع منتجات دراسية تحمل شعارات الاندية وصور اللاعبين عليها معلومات ثقافية ونصائح تربوية للطلاب . يتم وضع شعار الراعى بجوار اسم النادى على هذه المستلزمات ، وسيطبع عليها ملخص عن نشاط الراعى لتكون فى يد ملايين الطلاب طوال العام .



وحيث إن الطلبة تحب أن تقتنى مثل هذه الأدوات عن مثيلاتها التي لا تحمل مثل هذه الشعارات والصور فسيكون هذا العنصر أداة فعالة للراعى فى الإعلان.

* منتجات للاستخدام الشخصى تحمل شعارات الأندية . . . يتم أفتاح وتوزيع منتجات الاستخدام الشخصى التى تحمل شعارات الأندية، يتم وضع شعار باسم الراعى بجوار اسم النادى على هذه المنتجات لتكون فى يد ملايين البشر طوال العام، وسوف تسلم للمشتري نشرة عن نشاط الراعى، وسيطبع على النشرة رقم مسلسل يتم عليه سحب على جوائز شهرية لمدة ١٢ شهرا مما سيدفع المشتري إلى الاحتفاظ بالنشرة طوال العام ومطالعتها شهريا.

وحيث إن بعض الجماهير تحب أن تقتنى مثل هذه الأدوات عن مثيلاتها التى لا تحمل مثل هذه الشعارات فسيكون هذا العنصر أداة فعالة للراعى فى الإعلان.

* بطاقات التخفيض الرياضى . . . يتم توزيع بطاقات للتخفيضات لأعضاء الأندية الرياضية والاجتماعية والجمهور تسمح بمنحهم تخفيضات بالمحال التجارية ومكتب الخدمات والفنادق وشركات الطيران ودور العرض والمسارح والملاهى.

يتم وضع شعار باسم الراعى على هذه البطاقات لتكون فى يد ملايين البشر طوال العام، وسوف تسلم للمشتري نشرة عن نشاط الراعى، وسيطبع على النشرة رقم مسلسل يتم عليه سحب على جوائز شهرية لمدة ١٢ شهرا مما سيدفع المشتري إلى الاحتفاظ بالنشرة طوال العام ومطالعتها شهريا.

وحيث إن بعض الجماهير ستستخدم هذه البطاقات فى مشترياتها بصفة دورية فسيكون هذا العنصر أداة فعالة للراعى فى الإعلان.

أسس تحديد أسعار عناصر الإمكانيات المتاحة

أسس تقييم أسعار ظهور اسم الراعى مقترنا باسم النادى عند الإعلان تلفزيونيا عن المباراة (سعر التلفزيون). الجدول رقم (٢) يوضح سعر إعلان صامت مدته سبع ثوانى بالمباريات الرياضية.

جدول رقم (٢)

سعر الإعلان الصامت (٧ ثوانى)

الفترة	السعر العادى	تميز المباريات	السعر بعد الخصومات
الأولى، الثانية	١١٠٠ جم	٢٧٥ جم	١٨٧٠ جم
الثالثة، الخامسة	٤٠٠ جم		٥٤٤ جم
الرابعة، السادسة، السابعة، الثامنة	٢٠٠ جم		٢٧٢ جم



* أسس تقييم أسعار ظهور اسم الراعى مقترنا باسم النادى عند الإعلان تلفزيونيا عن المباراة (سعر الأندية) .. ، تقاس على أساس ٥٠٪ من سعر إعلان صامت لمدة ٧ ثواني بالمباريات الرياضية ، والجدول رقم (٣) يوضح ذلك.

جدول رقم (٣)

سعر الأندية

الفترة	السعر العادى	تميز المباريات	السعر بعد الضرائب
الأولى، الثانية	٥٥٠ جم	١٣٧ جم	٩٣٥ جم
الثالثة، الخامسة	٢٠٠ جم		٢٧٥ جم
الرابعة، السادسة، السابعة، الثامنة	١٠٠ جم		١٥٠ جم

ويحتسب السعر فى مباريات السلة واليد والطائرة المذاعة على الهواء بالسعر العادى مع تخفيض ٥٠٪ عما يعادل ٣٧٥ جم.

أسس تقييم أسعار المهرجانات قبل بدء المباراة وتقديم المباراة .. ، تدفع وكالة الأهرام للإعلان ١٠٠٠٠ جم للأندية عن كل مباراة يتم فيها عمل هذه المهرجانات لشركة Click.

سعر الأندية:

تحتسب قيمة المهرجانات بنفس السعر للمباريات المذاعة على الهواء، و ٢٠٪ من هذه القيمة فى مباريات كرة القدم المباريات المسجلة ومباريات السلة واليد والطائرة المذاعة على الهواء، والأسعار كما يلى:

المهرجان	تقديم المباراة
• مباريات كرة القدم المذاعة على الهواء	٨٠٠٠
• مباريات كرة القدم المباريات المسجلة	٥٠٠
• مباريات السلة واليد والطائرة المذاعة على الهواء	٥٠٠

* أسس تقييم أسعار فرق النادى بالمباريات .. ، تعاقد النادى الاهلى على صور الفانلة والاكمام بمبلغ مليون جنيه سنويا.



سعر الأندية:

- صدر الفاتلة والاكمام. ، تساوى قيمة عقد رى نادى الزمالك مع قيمة عقد رى الاهلى (أى مليون جنيه)، باقى فاناتل الأندية تساوى ضعف هذه القيمة لظهورها فى عدد مساو لمجموع مباريات الاهلى والزمالك على الهواء، فضلا عن ظهورها فى ضعف ذلك مسجلا محليا.
- ظهر الفاتلة والشورت. ، ٧٥٪ قيمة تعاقد صدر الفاتلة والاكمام لوجود نفس نسبة الظهور على الشاشة، ولكن بصورة أقل من الصور المنشورة عن اللاعبين والمباريات.
- الشراب والحلواء. ن ٢٠٪ قيمة تعاقد صدر الفاتلة والاكمام لصغر الحجم.
- قمصان المصورين ورى الأشبال بالملاعب وبذل تدريب الاحتياطى. ، ٥٪ قيمة تعاقد صدر الفاتلة والاكمام لصغر الحجم.
- وفيما يلى الأسعار:

نادى الزمالك	أندية الأقاليم
صدر الفاتلة والاكمام ١٠٠٠٠٠٠٠ جم	٢٠٠٠٠٠٠٠ جم
ظهر الفاتلة والشورت ٧٥٠٠٠٠٠ جم	١٥٠٠٠٠٠٠ جم
الشراب والحلواء ٢٠٠٠٠٠ جم	٤٠٠٠٠٠٠ جم
قمصان المصورين ٥٠٠٠٠ جم	١٠٠٠٠٠٠ جم

أسس تقييم أسعار إعلانات الملعب (قياسا على سعر التلفزيون) وتتضمن إعلانا صامتا لسبع ثوانى أثناء المباريات الرياضية. والجدول رقم (٤) يوضح

جدول رقم (٤)

أسعار الإعلانات فى الملعب

القناة	السعر العادى	تميز المباريات	السعر بعد الضرائب
الأولى، الثانية	١١٠٠ جم	٢٧٥ جم	١٨٧٠ جم
الثالثة، الخامسة	٤٠٠ جم		٥٤٤ جم
الرابعة، السادسة، السابعة، الثامنة	٢٠٠ جم		٢٧٢ جم

※ أسس تقييم أسعار إعلانات الملعب الثابتة:

أولاً: إعلانات بلوح ثابتة حول ملعب كرة القدم وتتسع لحوالي ٥٠ لوحة ثابتة كل منها بطول ٥ متر في مباريات كرة قدم مذاعة على الهواء .

متوسط ظهور اللوحة أثناء المباراة ١٣ دقيقة و ٤٥ ثانية + ١٠٪ تبعاً لموقع الإعلان وسير المباراة... ، وتظهر بالنسب التالية:

- ٥٠٪ لمدة أقل من ٣ ثواني أثناء مرور الكرة بالمنطقة الموجود فيها الإعلان.
- ٣٠٪ لمدة ٣ ثواني - ٦ ثواني أثناء تناقل الكرة بالمنطقة الموجود فيها الإعلان.
- ٢٠٪ لمدة أكثر من ٧ ثواني أثناء التوقفات والضربات الثابتة ورميات التماس بالمنطقة الموجود فيها الإعلان.

وفيما يلي معايير تقييم سعر إعلانات الملعب الثابتة.

- ※ أقل من ٣ ثواني: لا يحتسب.
- ※ لمدة ٣ ثواني - ٦ ثواني: يحتسب تأثيره الإعلاني بنسبة ٥٠٪.
- ※ لمدة أكثر من ٧ ثواني: يحتسب تأثيره الإعلاني بنسبة ١٠٠٪.
- ※ تخصم نسبة ٧٥٪: لقلة التركيز لوجود الكرة بالملعب.
- ※ تخصم نسبة ٤٠٪: تخفيض لجذب الملعب.
- والجدول رقم (٥) يوضح ذلك.

جدول رقم (٥)

معايير سعر إعلانات الملعب الثابتة

أقل من ٣ ثواني	بين ٦.٣ ثواني	٧ ثواني فأكثر	
٤٠٧ ثانية	٢٤٤ ثانية	١٦٢ ثانية	مدة الظهور
xxxxxx	١٢٢ ثانية	١٦٢ ثانية	التأثير الإعلاني
xxxxxx	٣٠ ثانية	٤٠ ثانية	بعد معامل التركيز

٧٠ ثانية	تعاادل	١٠ إصلاحات	الجموع
	سعر الإعلان	١١٠٠ جم	

ثانياً: إعلانات ثابتة تظهر من خلال لوح دوار حول ملعب كرة القدم وتعرض بكامل الملعب لمدة معينة ثم يظهر غيرها.

متوسط ظهور اللوحة أثناء المباراة فى حالة ١٠ إعلانات دوارة=٩ دقائق كاملة الظهور ويخصم معامل درجة التركيز ٥٠٪ مع منح ٥٠٪ تخفيض.

سعر اللوحة بكامل الملعب لمدة ٩ دقائق فى مباراة كرة قدم مذاعة على الهواء ٣٥٠٠٠ جم، ليصبح ٣٠٠٠٠ جنيه بعد خصم تكاليف الإنتاج.

ثالثاً: إعلانات ثابتة أمام مدرجات الدرجة الثالثة تظهر بالمباريات المسجلة لتلفزيونيا. والسعر: ١٠٠٠٠ جم بكامل طول الملعب.

رابعاً: إعلانات ثابتة خلف المرمى بالمباريات المسجلة لتلفزيونيا أو غير المسجلة تظهر لمدة خمس دقائق كاملة فى برنامج «ملخص الدورى».. السعر ٢٠٠٠٠ جم لخلف المرمى.

خامساً: إعلانات بمباريات السلة واليد والطائرة المذاعة على الهواء لتلفزيونيا.. السعر ١٠٠٠٠ لكامل الملعب.

* أسعار الإعلانات على مضمار الملعب:

- أمام المنطقة الفنية: عدد ٢ سجادة بطول ١٠ متر وعرض ١٢٠ سم للسجادة.
- بجانب رايات أركان الملعب خلف المرمى: عدد ٤ سجادات بطول ١٠ متر وعرض ١٢٠ سم للسجادة.

- سعر السجادة بالمباراة على الهواء ٢٥٠٠ جم.

- سعر السجادة بالمباراة المسجلة ١٠٠٠ جم.

* أسعار الإعلانات على أرض الملعب:

فى مباريات كرة السلة واليد والطائرة المذاعة على الهواء:

تدلى الزمالك	الندية الأقاليم
• مباريات كرة السلة	٥٠٠٠ جم
• مباريات كرة اليد	٥٠٠٠ جم
• مباريات الكرة الطائرة	٥٠٠٠ جم

* أسعار الإعلانات على لوحة النتائج فى مباريات كرة السلة واليد والطائرة المذاعة على الهواء:

نادى الزمالك	أندية الأقاليم
٥٠٠٠ جـم	—
٥٠٠٠ جـم	—
٥٠٠٠ جـم	—

• مباريات كرة السلة

• مباريات كرة اليد

• مباريات الكرة الطائرة

* أسعار الإعلانات فى المدرجات:

نادى الزمالك	أندية الأقاليم
٥٠٠٠ جـم	٥٠٠٠ جـم
٢٠٠٠ جـم	٢٠٠٠ جـم
٢٠٠٠ جـم	٢٠٠٠ جـم
٢٠٠٠ جـم	٢٠٠٠ جـم
٢٠٠٠ جـم	٢٠٠٠ جـم

• مباريات كرة القدم (مذاقة على الهواء)

• مباريات كرة السلة (مذاقة على الهواء)

• مباريات كرة اليد (مذاقة على الهواء)

• مباريات الكرة الطائرة (مذاقة على الهواء)

• مباريات كرة القدم (مسجلة)

* أسعار إعلانات خلفرمى:

نادى الزمالك	أندية الأقاليم
٥٠٠٠ جـم	٥٠٠٠ جـم
٢٠٠٠ جـم	٢٠٠٠ جـم

• مباريات كرة القدم

• فى مباريات كرة القدم المسجلة

* أسس تقييم الإعلانات بالبرامج التلفزيونية (قياسا على سعر التلفزيون).

- إعلان ٣٠ ثانية لمنتجات مصرية، وجدول رقم (٦) يوضح ذلك.

جدول رقم (٦)

أسعار إعلانات البرامج التلفزيونية

القناة	الوقت العادى	الوقت المميز	تضاف دمة
الأولى،	١١٥٠ جـم	٢٥٠٠ جـم	٣٦%
الثانية	١١٥٠ جـم	٢٠٠٠ جـم	٣٦%
الثالثة، الخامسة	٧٠٠ جـم	٧٠٠ جـم	٣٦%
الرابعة، السادسة، السابعة، الثامنة	٣٠٠ جـم	٣٠٠ جـم	٣٦%



- سعر البرامج التلفزيونية الرياضية:

عدد الإعلانات سعر الإعلان الإجمالي

١- برنامج ما قبل المباراة ٣ ١٥٦٤ ٤٦٩٢

(يحتسب كوقت عادي- القناة الثانية)

٢- برنامج ملخص الدوري ٣ ٢٧٢٠ ٨١٦٠

(يحتسب كوقت متميز- القناة الثانية)

٣- برنامج رياضة وثقافة وعلوم ٣ ٣٤٠٠ ١٠٢٠٠

(يحتسب كوقت متميز- القناة الأولى)

* تقييم أسعار الكتابة بالإعلام المقروء:

- جريدة أخبار اليوم ٥٠٠٠٠٠ جم لكافة الإصدارات.

- جريدة الجمهورية ٥٠٠٠٠٠ جم لكافة الإصدارات.

- مجلات الأندية ٢٠٠٠ للعدد.

- مجلة كل الأندية ٢٠٠٠ للعدد.

* تقييم أسعار الإعلان من خلال النادي:

- تذاكر المباريات: تحتسب على أساس دعاية من خلال مخاطبات إجمالي سعر ١٥ قرشا (تكلفة الدعاية من خلال المخاطبات ٢٠ قرشا للبريد بخلاف ثمن الظرف وثمان ورق الرسالة).

- لافتات داخل النادي: ٣٠٠٠ جنيه داخل نادى الزمالك.

١٥٠٠ جنيه داخل باقى الأندية.

- لافتات سور النادي: ١٠٠٠ جنيه لمداخل نادى الزمالك الرئيسية.

٥٠٠٠ جنيه على أسوار النادي.

٤٠٠٠ جنيه على مداخل باقى الأندية

- بطاقات العضوية: تحتسب على أساس دعاية من خلال مخاطبات إجمالي ١٥ قرشا (مع نفس الملاحظة السابق الإشارة إليها فى تذاكر المباريات).



- مطبوعات النادي: تحتسب على أساس دعاية من خلال مخاطبات بإجمالي سعر ١٥ قرشا (مع نفس الملاحظة السابق الإشارة إليها في تذاكر المباريات).

- أتوبيسات النادي: الأتوبيس ١٠٠٠ جم.

*** تقييم أسعار الإعلان من خلال جماهير النادي:**

- أعلام النادي: تحتسب على أساس دعاية من خلال مخاطبات بإجمالي سعر ١٥ قرشا (نفس ملاحظة تذاكر المباريات).

- قمصان التشجيع: تحتسب على أساس دعاية من خلال مخاطبات بإجمالي سعر ١٥ قرشا (نفس ملاحظة تذاكر المباريات).

- بطاقة الهوية الرياضية: تحتسب على أساس دعاية من خلال مخاطبات بإجمالي سعر ١٥ قرشا (نفس ملاحظة تذاكر المباريات).

*** تقييم أسعار الإعلان من خلال منتجات الشركة:**

- المستلزمات الدراسية: تحتسب على أساس دعاية من خلال مخاطبات بإجمالي سعر ١٥ قرشا (نفس الملاحظة الواردة في تذاكر المباريات).

- المنتجات التي تحمل شعار الأندية: تحسب على أساس دعاية من خلال مخاطبات بإجمالي سعر ١٥ قرشا (نفس ملاحظة تذاكر المباريات).

- بطاقة التخفيض الرياضية: تحتسب على أساس دعاية من خلال مخاطبات بإجمالي سعر ١٥ قرشا (نفس ملاحظة تذاكر المباريات).

إجمالي أسعار عناصر الإمكانيات المتاحة

*** إجمالي أسعار ظهور اسم الراعي مقترنا باسم النادي عند الإعلان تلفزيونيا عن المباراة (في مباريات كرة قدم مذاعة على الهواء):**

أندية الأقاليم		
العدد	السعر	الإجمالي
٢٩	٩٢٥ جم	٢٦١١٥

نادى الزمالك		
العدد	السعر	الإجمالي
١٨	٩٢٥ جم	١٦٨٢٠

* إجمالي أسعار ظهور اسم الراعى مقترنا باسم النادى عند الإعلان تلفزيونيا عن المباراة (فى مباريات كرة القدم مسجلة ومذاعة ليلا):

أندية الأقاليم		
العدد	السعر	الإجمالي
١٦	٢٧٥	٤٤٠٠
٦٤	١٥٠	٩٦٠٠

قناة
باقى القنوات

نادى الزمالك		
العدد	السعر	الإجمالي
—	—	—
—	—	—

* إجمالي أسعار ظهور اسم الراعى مقترنا باسم النادى عند الإعلان تلفزيونيا عن المباراة (فى مباريات لمبات أخرى مذاعة على الهواء):

أندية الأقاليم		
العدد	السعر	الإجمالي
—	—	—
—	—	—
—	—	—

مباريات كرة السلة
مباريات كرة اليد
مباريات الكرة الطائرة

نادى الزمالك		
العدد	السعر	الإجمالي
٥	٣٧٥ جم	١٨٧٥ جم
٥	٣٧٥ جم	١٨٧٥ جم
٥	٣٧٥ جم	١٨٧٥ جم

* إجمالي أسعار مهرجانات قبل بدء المباراة (فى مباريات كرة قدم مذاعة على الهواء):

أندية الأقاليم		
العدد	السعر	الإجمالي
٢٩	٨٠٠٠ جم	٢٣٢٠٠٠ جم

نادى الزمالك		
العدد	السعر	الإجمالي
١٨	٨٠٠٠ جم	١٤٤٠٠٠ جم

* إجمالي أسعار مهرجانات قبل بدء المباراة (فى مباريات كرة قدم مسجلة ومذاعة ليلا):

أندية الأقاليم		
العدد	السعر	الإجمالي
٨٠	١٥٠٠ جم	١٢٠٠٠ جم

نادى الزمالك		
العدد	السعر	الإجمالي
—	—	—



* إجمالي أسعار مهرجانات قبل بدء المباراة (في مباريات لعبات أخرى مذاعة على الهواء):

أندية الأقاليم		
العدد	السعر	الإجمالي
—	—	—
—	—	—
—	—	—

مباريات كرة السلة

مباريات كرة اليد

مباريات الكرة الطائرة

نادى الزمالك		
العدد	السعر	الإجمالي
٥	١٥٠٠ جم	٧٥٠٠ جم
٥	١٥٠٠ جم	٧٥٠٠ جم
٥	١٥٠٠ جم	٧٥٠٠ جم

* إجمالي أسعار تقديم المباراة (في مباريات كرة قدم مذاعة على الهواء):

أندية الأقاليم		
العدد	السعر	الإجمالي
٢٩	٢٠٠٠ جم	٥٨٠٠٠ جم

نادى الزمالك		
العدد	السعر	الإجمالي
١٨	٢٠٠٠ جم	٣٦٠٠٠ جم

* إجمالي أسعار تقديم المباراة (في مباريات كرة قدم مسجلة ومذاعة ليلاً):

أندية الأقاليم		
العدد	السعر	الإجمالي
٨٠	٥٠٠ جم	٤٠٠٠٠ جم

نادى الزمالك		
العدد	السعر	الإجمالي
—	—	—

* إجمالي أسعار مهرجانات قبل بدء المباراة (في مباريات لعبات أخرى مذاعة على الهواء):

أندية الأقاليم		
العدد	السعر	الإجمالي
—	—	—
—	—	—
—	—	—

مباريات كرة السلة

مباريات كرة اليد

مباريات الكرة الطائرة

نادى الزمالك		
العدد	السعر	الإجمالي
٥	٥٠٠ جم	٢٥٠٠ جم
٥	٥٠٠ جم	٢٥٠٠ جم
٥	٥٠٠ جم	٢٥٠٠ جم



*** إجمالي أسعار زى الأندية بالمباريات:**

نادى الزمالك	أندية الأقاليم
• صدر الفانلة والأكمام	٢٠٠٠٠٠٠ جم
• ظهر الفانلة والشورت	١٥٠٠٠٠٠ جم
• الشرايف والحداء	٤٠٠٠٠٠ جم
• قمصان للصوريين.. إلخ	١٠٠٠٠٠ جم

*** إجمالي أسعار إعلانات حول الملعب (فى مباريات كرة القدم مذاكرة على الهواء):**

نادى الزمالك			أندية الأقاليم		
العدد	السعر	الإجمالى	العدد	السعر	الإجمالى
١٨	٢٠٠٠٠٠ جم	٥٤٠٠٠٠٠ جم	٢٩	٢٠٠٠٠٠ جم	٨٧٠٠٠٠٠ جم

*** إجمالي أسعار إعلانات حول الملعب (أمام مدرجات الدرجة الثالثة فى مباريات كرة قدم مسجلة ومذاكرة ليلا):**

نادى الزمالك			أندية الأقاليم		
العدد	السعر	الإجمالى	العدد	السعر	الإجمالى
—	—	—	١٠	٨٠٠٠٠ جم	٨٠٠٠٠٠ جم

*** إجمالي أسعار إعلانات حول الملعب (خلف المرميين فى مباريات كرة قدم مسجلة ومذاكرة ببرنامج ملخص الدورى):**

نادى الزمالك			أندية الأقاليم والشركات		
العدد	السعر	الإجمالى	العدد	السعر	الإجمالى
—	—	—	١٢٢	٢٠٠٠٠ جم	٢٤٠٠٠٠٠ جم

* إجمالي أسعار إعلانات حول الملعب (في مباريات لعبات أخرى مذاعة على الهواء):

أندية الأقاليم		
العدد	السعر	الإجمالي
—	—	—
—	—	—
—	—	—

مباريات كرة السلة
مباريات كرة اليد
مباريات الكرة الطائرة

نادي الزمالك		
العدد	السعر	الإجمالي
٥	١٠٠٠٠ جم	٥٠٠٠٠ جم
٥	١٠٠٠٠ جم	٥٠٠٠٠ جم
٥	١٠٠٠٠ جم	٥٠٠٠٠ جم

* إجمالي أسعار إعلانات على مضمار الملعب (في مباريات كرة قدم مذاعة على الهواء):

أندية الأقاليم		
العدد	السعر	الإجمالي
٢٩ جم	١٥٠٠٠ جم	٤٣٥٠٠٠ جم

نادي الزمالك		
العدد	السعر	الإجمالي
١٨	١٥٠٠٠ جم	٢٧٠٠٠٠ جم

* إجمالي أسعار إعلانات على مضمار الملعب (في مباريات كرة قدم مسجلة ومذاعة ليلاً):

أندية الأقاليم		
العدد	السعر	الإجمالي
٨٠ جم	٦٠٠٠ جم	٢٤٠٠٠٠ جم

نادي الزمالك		
العدد	السعر	الإجمالي
—	—	—

* إجمالي إعلانات على أرض الملعب (في مباريات لعبات أخرى مذاعة على الهواء):

أندية الأقاليم		
العدد	السعر	الإجمالي
—	—	—
—	—	—
—	—	—

مباريات كرة السلة
مباريات كرة اليد
مباريات الكرة الطائرة

نادي الزمالك		
العدد	السعر	الإجمالي
٥	٥٠٠٠ جم	٢٥٠٠٠ جم
٥	٥٠٠٠ جم	٢٥٠٠٠ جم
٥	٥٠٠٠ جم	٢٥٠٠٠ جم



* إجمالي إعلانات على لوحة النتائج (في مباريات لعبت أخرى مذاعة على الهواء):

أندية الأقاليم		
العدد	السعر	الإجمالي
—	—	—
—	—	—
—	—	—

مباريات كرة السلة

مباريات كرة اليد

مباريات الكرة الطائرة

نادى الزمالك		
العدد	السعر	الإجمالي
٥	٥٠٠٠ جم	٢٥٠٠٠ جم
٥	٥٠٠٠ جم	٢٥٠٠٠ جم
٥	٥٠٠٠ جم	٢٥٠٠٠ جم

* إجمالي أسعار الإعلانات في المدرجات (فى مدرجات الدرجة الثالثة والمقصورة الرئيسية فى مباريات لعبت أخرى مذاعة على الهواء):

أندية الأقاليم		
العدد	السعر	الإجمالي
—	—	—
—	—	—
—	—	—

مباريات كرة السلة

مباريات كرة اليد

مباريات الكرة الطائرة

نادى الزمالك		
العدد	السعر	الإجمالي
٥	٢٠٠٠ جم	١٠٠٠٠ جم
٥	٢٠٠٠ جم	١٠٠٠٠ جم
٥	٢٠٠٠ جم	١٠٠٠٠ جم

* إجمالي أسعار الإعلانات في المدرجات (فى مدرجات الدرجة الثالثة والمقصورة الرئيسية فى مباريات كرة قدم مسجلة ومذاعة ليلا):

أندية الأقاليم		
العدد	السعر	الإجمالي
٨٠ جم	٢٠٠٠ جم	١٦٠٠٠٠ جم

نادى الزمالك		
العدد	السعر	الإجمالي
—	—	—

* إجمالي أسعار الإعلانات في المدرجات (فى مباريات لعبت أخرى مذاعة على الهواء):

أندية الأقاليم		
العدد	السعر	الإجمالي
—	—	—
—	—	—
—	—	—

مباريات كرة السلة

مباريات كرة اليد

مباريات الكرة الطائرة

نادى الزمالك		
العدد	السعر	الإجمالي
٥	٥٠٠٠ جم	٢٥٠٠٠ جم
٥	٥٠٠٠ جم	٢٥٠٠٠ جم
٥	٥٠٠٠ جم	٢٥٠٠٠ جم



* إجمالي أسعار الإعلان خلف المرمى (فى مباريات كرة قدم مذاعة على الهواء):

أندية الأقاليم		
العدد	السعر	الإجمالي
٢٩ جم	٥٠٠٠ جم	١٤٥٠٠٠ جم

نادى الزمالك		
العدد	السعر	الإجمالي
١٨	٥٠٠٠ جم	٩٠٠٠٠ جم

* إجمالي أسعار الإعلانات بالبرامج التلفزيونية:

عدد الحلقات	سعر الحلقة	الإجمالي -
٢٠	٦٩٢٢ جم	١٤٠٧٦٠ جم
٢٠	٨١٦٠ جم	٢٤٤٨٠٠ جم
٢٠	مجانا	—
٢٠	مجانا	—
٥٢	١٠٢٠٠ جم	٥٢٠٤٠٠ جم

* إجمالي أسعار الإعلانات بالإعلام المقروء:

إصدارات مسحف	إصدارات رياضية	أخرى	السعر
٣٦٥	٥٢	٥٢	٥٠٠٠٠٠ جم
٣٦٥	٥٢	٥٢	٥٠٠٠٠٠٠ جم

نادى الزمالك		مجلات باقي الأندية	
العدد	السعر	العدد	السعر
٥٢	١٠٤٠٠٠ جم	٥٢	١٢٠٠٠٠ جم

الشركة للعدد		مجلة كل الأندية	
العدد	السعر	العدد	السعر
٥٢	١٠٤٠٠٠ جم	٥٢	١٠٤٠٠٠ جم



*** إجمالي أسعار الإعلانات من خلال النادي:**
نادى الزمالك

باقى الأندية	عدد التذاكر	السعر	عدد التذاكر	السعر
• تذاكر المباريات	٦٣٠٠٠٠	٤٤٥٠٠ جم	٦٩٠٠٠٠	٤٢٥٠٠ جم
• لافتات داخل النادي	٤	١٢٠٠٠ جم	١٢	١٨٠٠٠ جم
• لافتات سور النادي	٤	٢٠٠٠ جم	١٢	٤٨٠٠٠ جم
• بطاقات العضوية	١٢٠٠٠٠	١٨٠٠٠ جم	٢٤٠٠٠٠	٣٦٠٠٠ جم
• مطبوعات النادي	—	٥٠٠ جم	—	١٠٠٠ جم
• التوبيس النادي	—	—	الأتوبيس	١٠٠٠ جم

*** إجمالي أسعار الإعلانات من خلال المشجعين:**
نادى الزمالك

باقى الأندية	عدد	السعر	عدد	السعر
• إعلام النادي	٢٠٠٠٠ جم	٢٠٠٠٠ جم	٨٠٠٠٠	١٠٥٠٠ جم
• قمصان المشجعين	٧٠٠٠٠ جم	٢٠٠٠٠ جم	٨٠٠٠٠	١٠٥٠٠ جم
• بطاقات الهوية الرياضية	٧٠٠٠٠ جم	٢٠٠٠٠ جم	١٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠ جم

*** إجمالي أسعار الإعلانات من خلال منتجات الشركة:**
نادى الزمالك

باقى الأندية	عدد	السعر	عدد	السعر
• استلزمات الدراسية	١٠٠٠٠٠ جم	١٥٠٠٠ جم	١٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠ جم
• منتجات تحمل شعارات النادي	٢٠٠٠٠ جم	٢٠٠٠ جم	٨٠٠٠٠	١٢٠٠٠ جم

بطاقات الترفيه الرياضى

عدد	السعر	عدد	السعر
• بطاقات لأعضاء النوادي الرياضية	١٠٠٠٠	١٥٠٠٠ جم	١٥٠٠٠ جم
• بطاقات لأعضاء النوادي الاجتماعية	٤٠٠٠٠	٦٠٠٠٠ جم	٦٠٠٠٠ جم
• بطاقات للجماهير	١٥٠٠٠٠	٣٢٥٠٠٠ جم	٣٢٥٠٠٠ جم

• ملخص إجمالي الأسعار:

الجدول أرقام (٧)، (٨)، (٩)، (١٠) تمثل إجمالي الأسعار.



جدول رقم (٧)
ملخص إجمالي الأسماء

شؤون اسم الراعي مقترنا باسم النادي ضد الإعلان تلفزيونيا عن المباراة

الإجمالي	شركة		شركة		شركة		شركة		شركة		شركة	شركة
	الإجمالي	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة		
43,945	27,115	935.00	29	18,830	625.00	18	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة
4,400	4,400	275.00	18	18,830	625.00	18	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة
5,600	8,000	150.00	64	18,830	625.00	18	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة
1,875				18,830	625.00	18	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة
1,875				18,830	625.00	18	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة
1,875				18,830	625.00	18	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة

معلومات قبل بدء المباراة

الإجمالي	شركة		شركة		شركة		شركة		شركة		شركة	شركة
	الإجمالي	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة		
376,000	222,000	8,000.00	29	144,000	8,000.00	18	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة
120,000	120,000		80	7,500	1,500.00	5	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة
7,500				7,500	1,500.00	5	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة
7,500				7,500	1,500.00	5	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة
7,500				7,500	1,500.00	5	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة

تقديم المباراة

الإجمالي	شركة		شركة		شركة		شركة		شركة		شركة	شركة
	الإجمالي	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة		
84,000	58,000	2,000.00	29	36,000	2,000.00	18	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة
40,000	40,000	500.00	80			5	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة
						5	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة
						5	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة
						5	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة	شركة



جدول رقم (٩)
ملخص إجمالي الأسعار

15. 15. 15.

[illegible]

میں

[illegible]

25 July

[illegible]

زکی افندی

البيان	فترة		البيان		فترة		البيان	
	البيان	البيان	البيان	البيان	البيان	البيان	البيان	
3,000,000	2,000,000	1,000,000	2,000,000	1,000,000	1,000,000	2,000,000	1,000,000	
2,250,000	1,500,000	750,000	1,500,000	750,000	750,000	1,500,000	750,000	
600,000	400,000	200,000	400,000	200,000	200,000	400,000	200,000	
150,000	100,000	50,000	100,000	50,000	50,000	100,000	50,000	

إعلانات التليفزيون

[illegible][illegible]

البيان	١٩٨٥		١٩٨٦		١٩٨٧		١٩٨٨	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
١٠٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
٢٠٠٠	٢٠٠	٢٠	٢٠٠	٢٠	٢٠٠	٢٠	٢٠٠	٢٠
٣٠٠٠	٣٠٠	٣٠	٣٠٠	٣٠	٣٠٠	٣٠	٣٠٠	٣٠
٤٠٠٠	٤٠٠	٤٠	٤٠٠	٤٠	٤٠٠	٤٠	٤٠٠	٤٠
٥٠٠٠	٥٠٠	٥٠	٥٠٠	٥٠	٥٠٠	٥٠	٥٠٠	٥٠
٦٠٠٠	٦٠٠	٦٠	٦٠٠	٦٠	٦٠٠	٦٠	٦٠٠	٦٠
٧٠٠٠	٧٠٠	٧٠	٧٠٠	٧٠	٧٠٠	٧٠	٧٠٠	٧٠
٨٠٠٠	٨٠٠	٨٠	٨٠٠	٨٠	٨٠٠	٨٠	٨٠٠	٨٠
٩٠٠٠	٩٠٠	٩٠	٩٠٠	٩٠	٩٠٠	٩٠	٩٠٠	٩٠
١٠٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠	١٠٠٠	١٠٠	١٠٠٠	١٠٠	١٠٠٠	١٠٠

[illegible]

ثانياً، الدعاية والتسويق في كرة اليد،

في هذا النموذج للدعاية والتسويق نقدم عرضاً للاتفاق الذي تم عام ٢٠٠١م بين الاتحاد المصري لكرة اليد ومجموعة أميرال وقطاعي الإعلانات والوكالة بمؤسسة الأهرام.

أبرم هذا الاتفاق في السادس من يونيو عام ٢٠٠١م بين:

طرف أول: الدكتور حسين مصطفى موسى بصفته رئيس الاتحاد المصري لكرة اليد.

طرف ثاني: السيد/ أسامة الشريف بصفته رئيس مجلس إدارة مجموعة أميرال.

طرف ثالث: الأستاذ/ حسن حمدي بصفته عضو مجلس إدارة مؤسسة الأهرام- المدير العام والمشرف على قطاعي الإعلانات والوكالة.

عقد اتفاق

إنه فى يوم الأربعاء الموافق ٦ من يونيو سنة ٢٠٠١ م .

تم الاتفاق بين كل من:

أولاً:

السيد الأستاذ الدكتور/ حسن مصطفى موسى بصفته رئيس الاتحاد المصرى لكرة اليد.

ومقره شارع الأستاذ البحرى- مدينة نصر.

طرف أول

ثانياً:

السيد/ أسامة الشريف بصفته رئيس مجلس إدارة مجموعة أميرال.

ومقره ٢٩ شارع فريد - هليوبوليس.

طرف ثانى

ثالثاً:

السيد الأستاذ/ حسن حمدى بصفته عضو مجلس إدارة مؤسسة الأهرام- المدير العام والمشرف على

قطاعى الإعلانات والوكالة.

ومقرها شارع الجلاء .القاهرة

طرف ثالث

تمهيد

لما كان الطرف الأول هو الوحيد المسئول وصاحب حقوق الإعلان والتسويق لفريق المنتخب الأول لكرة اليد وكانت رغبته فى بيع حق الامتياز الإعلاني للمنتخب الوطنى للرجال فى جميع المباريات الدولية داخل مصر وخارجها والتدريبات وخلافه، فقد وافقت الشركة (الطرف الثانى) على شراء حقوق الإعلان على صدر وظهر فائنة المنتخب الأول لكرة اليد.

حيث اتفق الطرف الأول والثانى على أن تكون وكالة الأهرام للإعلان طرفاً ثالثاً فى هذا العقد بتكليف من مجموعة شركات أميرال لمتابعة حقوقها لدى الاتحاد طوال فترة التعاقد.



اتفق الطرفان على ما يأتى:

البند الأول

يعتبر التمهيد السابق جزءاً لا يتجزأ من هذا العقد ومتمماً له.

البند الثانى

مدة هذا العقد عام كامل من تاريخ توقيع الأطراف الثلاثة عليه والعقد قابل للتجديد باتفاق الأطراف.

البند الثالث

يلتزم الطرف الأول (الاتحاد) بما يأتى:

١- إخطار الشركة بجدول كامل بكافة مباريات المنتخب الوطنى الأول للرجال الدولية الداخلية والخارجية المزمع إقامتها خلال مدة التعاقد مع تحديد أماكن إقامتها والتواريخ المحددة لكل منها والإخطار كذلك عن أى تعديل أو إضافة أو حذف يحدث فى ذلك الجدول خلال مدة العقد.

٢- أن تكون الشركة هى الراعى الرسمى للفريق القومى الأول لكرة اليد للرجال.

٣- أن يكون للشركة الحق فى وضع إعلان (أميرال / شركة تنمية ميناء السخنة) فى مباريات المنتخب الوطنى رجال الرسمية وغير الرسمية على صدر وظهر فائلة المنتخب الأول لكرة اليد طوال فترة التعاقد فيما عدا البطولات التى تمنع فيها إعلانات على صدر وظهر الفائلة (الدورات الأولمبية- المتوسط) بطولات العالم صدر الفائلة.

٤- أن يكون للشركة الحق فى استخدام صور المنتخب الأول لكرة اليد فى دعايتها، على أن يوفر الاتحاد عدداً من الصور للاعبى المنتخب أثناء التدريبات حتى يتسنى للطرف الثالث نشر الصور فى الجريدة.

٥- عقد مؤتمر صحفى سنوى بحضور أى من أعضاء مجلس الإدارة للإعلان عن رعاية الشركة للفريق فى المكان والموعده الذى تحدده الشركة وعلى نفقتها.

٦- منح الشركة عدد ثلاث دعوات شرفية دائمة فى المقصورة الرئيسية، بالإضافة إلى عشرين دعوة بالدرجة الأولى وثلاثين دعوة بالدرجة العادية، وذلك فى جميع المباريات التى تقام داخل مصر للمنتخب الأول رجال.

٧- عرض أى حقوق إعلانية إضافية تخص الاتحاد على الشركة وذلك قبل غيرها من الرعاة الآخرين على أن يكون للشركة الأسبقية بشكل تلقائى فى حالة تساوى عرضها مع أى راع آخر.

٨- التنسيق مع الوكالة والشركة فى شأن تنظيم بعض المباريات والمناسبات الخيرية أو الرياضية للمنتخب الأول فى المدن التى تحددها الشركة فى حالة توافر الإمكانيات المناسبة؛ لذلك وبما لا يتعارض مع برامج الفريق وعلى حساب الشركة.



البند الرابع

يلتزم الطرف الثالث (وكالة الأهرام للإعلان) بما يأتي:

- ١- تقوم الوكالة بمتابعة كافة شئون الشركة لدى الاتحاد وتقديم تقرير شهري مفصل للشركة بما تم إنجازه وما لم يتم إنجازه.
- ٢- متابعة كافة حقوق الشركة في البطولات التي تقام خارج مصر، وتقديم تقرير مفصل للشركة.
- ٣- تغطية كافة أخبار استعدادات ومباريات المنتخب تحريريا في صفحات الرياضة بجريدة الأهرام مقترنة بشعار الشركة ملون.
- ٤- نشر عدد (١٠) خبر تحريري مساحة ١٠ × ٤ في الصفحات الاقتصادية خلال فترة التعاقد.
- ٥- طباعة شعار الشركة على فائنلات لاعبي المنتخب وتغيير الشعار حسب طلب الشركة أثناء العقد على شرط إخطارنا في وقت مناسب.
- ٦- تسهيل مهمة الشركة بالتعاون مع الاتحاد لإقامة مباريات أو مناسبة خيرية ورياضية للمنتخب الأول في المدن التي يتفق عليها بين الأطراف الثلاثة.
- ٧- تسليم الشركة الدعوات المخصصة لمباريات المنتخب الأول والممنوحة من الطرف الأول في العقد.
- ٨- العمل على الحصول على بعض الحقوق الاعلانية في المباريات التي تقام للمنتخب الأول خارج مصر والمذاعة تلفزيونيا على أن تقوم الشركة بتسوية قيمتها.

البند الخامس

يلتزم الطرف الثاني (الشركة) بالآتي:

- ١ - يسلم الاتحاد مبلغ مليون جنيه لا غير وذلك على دفعات تستحق كما يلي:
 - أ- أربعمائة ألف جنيه مصري عند التوقيع على هذا العقد.
 - ب- ثلاثمائة ألف جنيه مصري بعد أربعة شهور من تاريخ التوقيع.
 - ج- ثلاثمائة ألف جنيه مصري بعد ثمانية أشهر من تاريخ التوقيع.
 - ٢ - تسليم وكالة الأهرام مبلغ ثلاثمائة ألف جنيه وذلك على دفعات تستحق كما يلي:
 - أ- مائة ألف جنيه عند التوقيع.
 - ب- مائة ألف جنيه بعد أربعة شهور من تاريخ التوقيع.
 - ج- مائة ألف جنيه بعد ثمانية أشهر من تاريخ التوقيع.
- جميع الدفعات سائلة الذكر سواء المدفوعة للاتحاد أو مؤسسة الأهرام شاملة كافة الضرائب.



البند السادس

* في حالة إخلال الطرف الأول بالتزاماته في هذا العقد يحق للطرف الثاني استرداد ما قد يكون مستحقاً له من مبالغ تجاوز تاريخ مخالفة الأول.

* وفي حالة إخلال الطرف الثاني بالتزاماته الثابتة بينود هذا العقد يحق للطرفين الآخرين اعتبار هذا العقد منتهياً من تلقاء نفسه دون الحاجة إلى ثمة تنبيه أو اتخاذ إجراء قضائي ويستقل حقه في استرداد ما قد يكون قد تم دفعه من مبالغ للطرفين.

* في حالة إخلال الطرف الثالث بأي من التزاماته الثابتة بهذا العقد ويحق للطرف الثاني استرداد ما قد يكون مستحقاً له من مبالغ تجاوز تاريخ مخالفة الثالث.

البند السابع

تختص محاكم القاهرة بأي نزاع ينشأ من تنفيذ هذا العقد بين الأطراف الثلاثة.

البند الثامن

تحرر هذا العقد من ثلاث نسخ بيد كل طرف نسخة للعمل بموجبها عند اللزوم.

الطرف الأول	الطرف الثاني	الطرف الثالث
(التوقيع:)	(التوقيع:)	(التوقيع:)
السيد الدكتور/ حسن مصطفى	السيد / أسامة الشريف	السيد / حسن حمدي
رئيس مجلس الإدارة	رئيس مجلس الإدارة	عضو مجلس الإدارة
الاتحاد المصري لكرة اليد	مجموعة شركات أميرال	المدير العام والمشرف على قطاعي الإملاكات والوكالة





الاتحاد المصري لكرة اليد
بطولة العالم السادسة عشر للرجال ٩١
١٩٩٩/٦/١ - ٥/٢٢

EGYPTIAN HANDBALL FEDERATION
13TH MEN'S WORLD CHAMPIONSHIP 99
23/5-6/6/99 CAIRO - EGYPT

عقد امتياز دعائية وإعلان

إنه في يوم الإثنين الموافق ١٩٩٨/٦/١

تحرر في تاريخه بين كل من:

أولاً: الاتحاد المصري لكرة اليد ويمثله السيد الأستاذ/ حسن مصطفى موسى- رئيس مجلس إدارة الاتحاد وعنوانه: شارع الأستاذ البحري- مدينة نصر.

(طرف أول)

ثانياً: مجموعة شركات بهجت- بطاقة ضريبية رقم ١٥٨٢ سجل تجاري رقم ٤٥٦-٦ أكتوبر وصناعاتها مدينة ٦ أكتوبر.

ويمثله السيد الأستاذ/ طارق محمود عبد الفتاح نور- بصفته المستشار الإعلامي لمجموعة شركات دريم لاند.

(طرف ثاني)

تمهيد

لما كان الطرف الأول هو الوحيد المسئول وصاحب حقوق الإعلان والتسويق للفريق القومي الأول للرجال لكرة اليد وكانت رغبته في بيع حق الامتياز الإعلامي للفريق القومي في جميع المباريات المحلية والدولية والتدريبات وخلافه للفريق المذكور عاليه طوال فترة هذا العقد.

ولما كان الطرف الثاني لديه الرغبة في وضع إعلانات لمنتجات مجموعة شركاته على فاندات الفريق المذكور فلقد اتفق الطرفان وتراضيا على ما يلي:

البند الأول

يعتبر التمهيد السابق جزءاً لا يتجزأ من هذا العقد ومكملاً ومتمماً له وتفسر أحكامه على هداه ومقتضاه.



Rue El Este el Bahary - Nasr City Cairo
Tel : 26 14167-2610134
Email : chf@idscl.gov.eg
Fax : 4037407



شارع الأستاذ البحري - مدينة نصر - القاهرة
تليفون : ٢٦١٤١٦٧ - ٢٦١٠١٣٤
فاكس : ٤٠٣٧٤٠٧



البند الثاني

بموجب هذا العقد واهق الاتحاد الطرف الأول على أن تمنح الشركة

الطرف الثاني دون سواها ما يلي:

** الراعى الرئيسى الوحيد للفريق القومى الأول للرجال لكرة اليد

ولا يوجد راعى آخر.

** الإعلان على فائلات الفريق القومى الأول للرجال لكرة اليد فى

جميع المباريات الرسمية والودية حتى ١٩٩٩/١٢/٣١م بما فى ذلك بطولة

العالم مصر (١-١٦ يونيو ١٩٩٩) والتي يتم الإعلان فيها على صدر الفائزة

وذلك طبقا للمادة (١٧) بند ٤/٣ من لوائح الاتحاد الدولى.

** الإعلان على ظهر تذاكر المباريات وأكشاك بيع التذاكر فى

البطولات والمباريات التى يخوضها الفريق القومى الأول للرجال والتي يقوم

بتنظيمها الاتحاد المصرى لكرة اليد الطرف الأول بما فى ذلك بطولة العالم

مصر (١-١٦ يونيو ١٩٩٩).

** استغلال لاصى الفريق القومى الأول للرجال لأى مواد للدعاية

فى الوسائل الإعلامية وغيرها وذلك دون الإخلال ببرنامج الإعداد والتدريب

والمباريات، ومن المفهوم أن للطرف الثانى الحق فى استغلال هذه الحقوق

وعلى حسابه الخاص فى جميع وسائل الإعلان المسموعة والمقروءة والمرئية

والمطبوعة لكافة منتجاته.

البند الثالث

من المتفق عليه بين الطرفين أن الشركة الطرف الثانى هى وحدها

صاحبة الحق طوال سريان العقد فى اختيار المادة الإعلامية أو الإعلانىة من

بين وسائل الدعاية والإعلان بحسب ما تراه مناسباً للمباراة أو الحدث أو

البطولة التى يتم الإعلان فيها، كما أن لها اختيار الوقت الذى تقوم بالإعلان

فيه.

وسواء كان قبل المباراة أو خلالها أو بعدها، وايضا اختيار وسيلة واحدة

أو أكثر من بين وسائل الدعاية المذكورة فى البند التالى فى أى من الأوقات أو

المباريات أو المرات التى يتم فيها الإعلان، ودون تدخل من الطرف الأول.



Rue El Estade el Bahary - Nasr City Cairo
Tel : 26 14167-2610134
Email : chf@idsc. gov.eg
Fax : 4037407

شارع الاستاد البحرى - مدينة نصر - القاهرة
تليفون : ٢٦١٤١٦٧ - ٢٦١٠١٣٤
فاكس : ٤٠٣٧٤٠٧





EGYPTIAN HANDBALL FEDERATION
15TH MEN'S WORLD CHAMPIONSHIP'99
23/5-6/6/99 CAIRO - EGYPT

البند الرابع

إن جميع الحقوق التي وردت في البند ثانيا تكون مقصورة على الطرف الثاني وحده دون سواها وأن جميع الامتيازات الممنوحة للطرف الثاني محل هذا العقد لن تمنح لأي شخص آخر طبيعيا كان أو معنويا.. مصريا كان أو أجنبيا في الداخل أو الخارج حتى نهاية مدة العقد.

البند الخامس

تسري أحكام هذا العقد بكافة شروطه وأوصافه خلال الفترة منذ تاريخ التوقيع عليه وحتى نهاية ١٩٩٩/١٢/٣١، وتشمله هذه الفترة من مباريات رسمية كانت أو ودية محلية كانت أو خارجية أو بطولات أو تمرينات رسمية أو ودية يشارك فيها الفريق الأول رجال لكرة اليد سواء أقيمت في مصر أو في دولة أخرى في العالم.

ويجوز للطرفين تجديد هذا العقد لمدة أو مدد جديدة أو لأي مدة يتفق الطرفان عليها وبحسب الشروط التي يترتبها.

البند السادس

تدفع الشركة الطرف الثاني في مقابل حق الامتياز الممنوح لها للاتحاد الطرف الأول مبلغا وقدره مليون جنيه مصري. يتم دفعها على أربع دفعات متساوية، قيمة كل دفعة منها ٢٥٠٠٠٠ جم (مئتان وخمسون ألفا جنيها مصريا)، تسدد الدفعة الأولى منها عند التوقيع على هذا العقد وبمجلسه حيث يعتبر التوقيع على هذا العقد بمثابة إيفصال باستلامها، وتسدد الدفعة الثانية في ١٩٩٨/٨/٣١ والدفعة الثالثة في ١٩٩٨/١٢/١، وتسدد الدفعة الرابعة والأخيرة في ١/٦/١.

البند السابع

لما كانت الشركة الطرف الثاني هي التي تتحمل تكاليف إعداد وتجهيز وتنفيذ كافة وسائل الدعاية والإعلان محل هذا العقد، دون تحميل الاتحاد الطرف الأول بأي شيء من ذلك، فإنها من ثم تصبح صاحبة الحق في كافة المواد الإعلانية والدعائية وفي مواده وخاماته أيما ما كان أسلوبا أو وسيلة استخدامها، حيث تعتبر جميعا ملكا خالصا لها وبما يشتمل على كافة أنواع حقوق الملكية الفكرية بها.



Rue El Estate el Bahary - Nasser City Cairo
Tel : 26 14167-2610134
Email : chf@idscl. gov.eg
Fax : 4037407

شارع الامتداد البحري - مدينة نصر - القاهرة
تليفون : ٢٦١٤١٦٧ - ٢٦١٠١٣٤
فاكس : ٤٠٣٧٤٠٧





الاتحاد المصري لكرة اليد
بطولة العالم للسادة عشر الرجال ٩٩
١٩٩٩/٩/٩ - ٩/٩/٩٩

EGYPTIAN HANDBALL FEDERATION
13TH MEN'S WORLD CHAMPIONSHIP 99
23/8-6/9/99 CAIRO - EGYPT

البند الثامن

يلتزم الاتحاد الطرف الأول- تنفيذًا لهذا العقد- أن يخطر الشركة الطرف الثاني بجدول كامل بكافة المباريات والبطولات والتمرينات المحلية والدولية المزمع إقامتها في الفترة محل هذا العقد وسواء أقيمت في مصر أو في الخارج وبأماكن إقامتها والتواريخ المحددة لكل منها. وكذلك بكل إضافة أو تعديل أو حذف لإحداها. على ألا تقل المدة السابقة على أي مباراة أو حدث أو بطولة أو تمرين يتم إخطار الشركة الطرف الثاني بها إذا كانت خارجة عن الجدول بشهر على الأقل حتى يتسنى للشركة تجهيز وإعداد وتنفيذ المادة الإعلامية والدعائية والإعلانية الخاصة بها.

البند التاسع

الاتحاد الطرف الأول غير مسئول في مواجهة الغير عما تقوم به الشركة الطرف الثاني بسبب أو بمناسبة تنفيذها لالتزاماتها الثابتة في هذا العقد. أيًا ما كان قدر هذه المسؤولية أو نوعها أو حجمها إذ تقع المسؤولية على عاتق الشركة الطرف الثاني وحدها دون غيرها.

البند العاشر

في حالة إخلال الطرف الأول بالتزاماته الثابتة في هذا العقد أو حدوث قوة قهرية خارجة عن إرادة الطرف الأول تمنعه من تنفيذ بنود هذا العقد يحق للطرف الثاني استرداد ١٠٠% من المبلغ المدفوع الذي حصل عليه الطرف الأول من الطرف الثاني بموجب هذا العقد.

كما يحق للطرف الثاني اعتبار هذا العقد منتهيا من تلقاء نفسه ودون حاجة إلى أي تنبيه أو إنذار أو اتخاذ أي إجراء قضائي.

وفي حالة إخلال الطرف الثاني بالتزاماته الثابتة في هذا العقد يحق للطرف الأول اعتبار هذا العقد منتهيا من تلقاء نفسه ودون حاجة إلى أي تنبيه أو إنذار أو اتخاذ أي إجراء قضائي.



Rue El Estate el Bahary - Nasr City Cairo
Tel : 26 14167-2610134
Email : chf@idscl.gov.eg
Fax : 4037407



شارع الأسد البحري - مدينة نصر - القاهرة
تليفون : ٢٦١٤١٦٧ - ٢٦١٠١٣٤
فاكس : ٤٠٣٧٤٠٧





EGYPTIAN HANDBALL FEDERATION
13TH MEN'S WORLD CHAMPIONSHIP 99
23/8-6/9/99 CAIRO - EGYPT

البند الحادى عشر

تختص محاكم القاهرة بكافة أنواعها وجزلياتها بأى نزاع - لا
قدر الله- ينشأ عن تنفيذ هذا العقد بين الطرفين.

البند الثانى عشر

الموطن المختار لأى أمر يتعلق بهذا العقد، وهو العنوان المذكور
صراحة قرين اسم كل طرف من الطرفين، وهو المعتبر قانونا فى أى
إخطار أو إعلان أو إجراءات قضائية.

البند الثالث عشر

تحرر هذا العقد من نسختين بيد كل طرف نسخة منه للعمل
بموجبها عند اللزوم.

طرف ثانى

طرف أول



Rue El Estade el Bahary - Nasr City Cairo
Tel : 26 14167-2610134
Email : ehf@idscl.gov.eg
Fax : 4037407



شارع الاستاد البحري - مدينة نصر - القاهرة
تليفون : ٢٦١٤١٦٧ - ٢٦١٠١٣٤
فاكس : ٤٠٣٧٤٠٧

ماذا يقدمنا في هذا الفصل؟

إن وكالات إدارة وتسويق الرياضة تمثل منفعة ملكية الرياضة، وبالرغم من كون هذه الوكالات قد أنشئت أصلاً لتمثيل الرياضيين، إلا أنها تطورت وتقوم الآن بتقديم عشرات الوظائف الأخرى مثل: التمثيل، والتفاوض، والمبيعات، والتراخيص، والتسويق...، وهناك حوالي ٧٠٠ شركة مسجلة حالياً كوكالات إدارة وتسويق للرياضة.

هناك أحد عشر وظيفة على الأقل لوكالات إدارة وتسويق الرياضة:

- ١- تمثيل وإدارة شئون العميل.
- ٢- ترويج المنتج وتسويقه للعميل.
- ٣- خلق وترويج الحدث الرياضي.
- ٤- إدارة وتسويق الحدث الرياضي.
- ٥- ملكية التمثيل والترخيص.
- ٦- الإنتاج والتنمية التلفزيونية.
- ٧- رعاية النقابات.
- ٨- إدارة خدمات إضافية.
- ٩- برامج التسويق.
- ١٠- الدراسة والتقييم.
- ١١- الإدارة والتخطيط المالي.

كما تعرضنا لأنواع وكالات إدارة وتسويق الرياضة وهي:

أولاً: وكالات الخدمة المتكاملة...، ومن أشهرها وكالة IMG، وهي أول وكالة تسويق متخصصة بالكامل في الرياضة.

ثانياً: الوكالات العامة...، ومن أشهرها وكالة DWA...، ولها فروع للخدمات الإدارية، والتسويق، والتنمية الإنتاجية، وخدمات المعلومات، والامتيازات.

ثالثاً: وكالات متخصصة...، ومن أبرزها وكالة بيفلاكو الدولية، ووكالة تريبل كراون للرياضة.

رابعاً: الوكالات الداخلية...، وهي عبارة عن أقسام تضطلع بوظائف التسويق نيابة عن الشركة المنتجة.

ولقد تعرضنا هذا الفصل للتحديات التي تواجه وكالات إدارة وتسويق الرياضة، منها استقلال العميل، واضطراب العمل، والقوانين والتشريعات.

كما أنهينا الفصل بنماذج مصرية للتسويق والدعاية الرياضية أحدهما في كرة القدم والثاني في كرة اليد.

الفصل الخامس

الاتصالات الحديثة

- الاتصال فى الرياضة .
- المكونات النظرية للاتصال الشخصى .
- المكونات النظرية لاتصال المجموعات الصغيرة .
- المكونات النظرية للاتصال التنظيمى .
- المكونات النظرية للاتصال الجماهيرى وصناعة الإعلام .
- الإعلام المطبوع (الجرائد والمجلات) .
- جهات البث التجارى .
- تقديرات المشاهدة والاستماع .
- ماذا قدمنا فى هذا الفصل؟



الاتصال في الرياضة

١- ماهية الاتصال وأهميته:

المقصود بالاتصال هو تبادل ومشاركة الرسائل، ولقد أصبح الاتصال بمثابة حجر الزاوية للمجتمع الإنساني، فبدون الاتصال لا يستطيع المجتمع تسيير شؤونه اليومية، فضلا عن عجزه عن تغيير أو نقل تراثه للأجيال القادمة.

هذا، ويمكن أن يحدث الاتصال على المستوى الشخصي فيما بين الأشخاص وذلك عندما يتحدث فردان مثلا . . . وهنا فإن هذين الشخصين قد تقاسما أفكارهما ومعتقداتهما ومشاعرهما وسلوكهما.

ويحدث الاتصال الشخصي أيضا عندما يتداخل الأشخاص في المجموعات الصغيرة أو في المنشآت الكبيرة، وطبيعي أنه كلما زاد عدد الأفراد أو كبر حجم المجتمع الذي يحدث فيه الاتصال كان الاتصال أكثر تعقيدا مقارنة بالاتصال الذي يحدث بين شخصين فقط.

متى يصبح الاتصال إعلاميا؟

عندما يقوم أحد الأشخاص أو حفنة من الأشخاص بإرسال رسائل إلى مئات من الأشخاص أو آلاف أو حتى ملايين منهم والذين يتلقون هذه الرسائل . . . هذه العملية الأخيرة بالذات هي ما نطلق عليه تحديدا «الإعلام» حيث يكون الهدف مخاطبة الملايين.

والجدير بالذكر أنه لا يمكن أن تتصور دائما أن كافة أنواع الاتصال يحالفها النجاح في مساعيها، فكثيرا ما تتعرض هذه الرسائل للتشويه وأحيانا أخرى تؤدي الرسالة عكس المقصود منها وعكس الأهداف التي كان يستهدفها المرسل . . . هذه الأمور قد تحدث سواء على مستوى الاتصال الشخصي أو الإعلامي. لذلك سوف نحاول في هذا الفصل أن نشرح كيف يصبح الاتصال فعالا سواء على المستوى الشخصي أو الإعلامي.

ترتكز مناقشات نظرية الاتصال بداية وبشكل محدد على مبادئ الاتصال الناجح في المجموعات والمنشآت.

في حين تركز مناقشات الاتصال بال الجماهير الحاشدة أو الإعلام بشكل محدد على الممارسات داخل المؤسسات والتي تعمل نظم المعلومات وفقا لها في مجتمعنا.

سنقوم باستعراض بعض الأمثلة لتوضيح كيفية ارتباط هذه النظريات بقوالب الإدارة الرياضية، وسوف نركز هنا على النظرية تاركيين التطبيقات لفصل تال من هذا الكتاب.

٢- الاتصال الشخصي والإعلام:

أشار العالم السياسي «هارولد لاس ويل» وهو من المشاهير إلى أنه لكي تتحقق الطريقة الملائمة لفهم الاتصال فبأنه يلزم تحليل مضمون الرسالة التي يرسلها الشخص بعد تحديد القناة التي يقوم هذا الشخص بالبحث عليها وكذلك الجهة المستقبلية لتلك الرسالة ومعرفة محل التخاطب الحاصل بين الراسل والمستقبل.

وقد تركز البحث والنظرية في مجال الاتصال على العناصر التالية تحديداً:

١- خصائص القائم بالاتصال؟

أى من قام بإرسال الرسالة؟

٢- قوام المتلقى للرسالة.

أى إلى من يتم الإرسال؟

٣- محتوى الاتصالات الجارية.

أى ماهية الرسالة؟

٤- التأثير:

أى ما الأثر الذى يترتب على الرسالة؟

أى أن عناصر الاتصال تتضمن: المرسل، والمستقبل، والرسالة، والتأثير...، فى حين أن «هارولد لاس ويل» قد حدد أيضاً إضافة إلى هذه العناصر عنصر «القناة» أى القناة الجارية البث عليها للرسالة...، وحديثاً يلقى هذا الرأى اهتماماً خاصاً؛ لأنه يركز على توضيح بضعة فروق هامة للغاية بين الاتصال الشخصى والاتصال بالقاعدة الشعبية العريضة أو الإعلام.

وهذا يعنى أن عناصر الاتصال يجب أن تتضمن: المرسل، والمستقبل، والرسالة، والقناة، والتأثير. ولتوضيح أهمية إضافة عنصر القناة يلزم الشرح التالى:

الاتصال على مستوى ما بين الأشخاص قد يجرى تفصيلاً بما يلائم توجيه الحوار بين الأشخاص، وهذا يعنى أن التداخلات الحاصلة فى هذه الحالة تتأثر بالمعرفة والخبرات المتاحة لدى الأشخاص المشاركين فى عملية الاتصال هذه.

والأكثر أهمية أن الاتصال ما بين الأشخاص يتضمن حدوث التغذية الراجعة أو العكسية^(٥) Feed back، التى من شأن عناصرها الثرية أن توضح أثر المحادثة الشخصية على المستقبل وهذا يوضح ما إذا كان الاتصال قد نجح أم لا (التأثير)...، ومن هذه التغذية الراجعة ما يمكن ملاحظته على المستقبل مثل الإعراب عن الرأى، حيث يطلق على ذلك التغذية الراجعة الشفهية مثل توجيه الأسئلة والضحك والتعبيرات التى ترسم على الوجه وحركة الجسم فى الإعراب عن أثر المحادثة الشخصية...، كل هذه إشارات لدى نجاح عملية الاتصال.

(٥) يطلق عليها التغذية الرجعية، أو التغذية المكسية، أو التغذية المرتدة.

لكن الاتصال الجماهيري أو الإعلامي يتسم بقيام مجموعة محددة من الأشخاص ببث رسائلها إلى عدد من الأشخاص الذين قد يصل عددهم إلى ملايين، والاتصال بالحشود الجماهيرية له تفاصيل تتعلق بمدى قبول هذه الجماهير بالرسائل المرسلة إليهم.

من المشاكل التي تواجه الاتصال الجماهيري أو الاتصال الإعلامي أن الرسائل لا تصل إلى الفئة أو القطاع المستهدف فقط، وإنما قد تصل إلى قطاعات أخرى غير معنية بالرسالة. . .، فمثلا توجيه رسالة تستهدف قطاع السيدات الذين تتراوح أعمارهم ما بين ١٨ - ٢٤ سنة واللائي يقمن داخل البيوت (ربات البيوت) لا يعنى أن القطاعات السكانية الأخرى لن تستقبل هذه الرسالة الإعلامية، هذا وارد رغم أنها قطاعات غير مستهدفة.

كذلك فإن التغذية الراجعة أو العكسية في حالة البث الإعلامي تكون مختلفة عن ما سبق ذكره في الحديث عن الاتصال الشخصي، فهنا تفتقر التغذية الراجعة إلى الدقة كما هو الحال عند نشر صور معينة في الجرائد اليومية والمجلات وكذلك آراء المستمعين والمُشاهدين (في حالة البث الإذاعي والتلفزيوني).

ومن أساليب التغذية الراجعة في مجال الاتصال الإعلامي أن يقوم القراء أو المُشاهدون أو المستمعون (الصحف، الراديو، التلفزيون) بكتابة خطابات إلى المحرر أو المحطة الإذاعية أو الشبكة التلفزيونية يعبرون فيها عن آرائهم فيما كتب أو عرض عليهم، فهذا أحد أشكال إبداء الرأي وتقديم التغذية الراجعة أو العكسية.

ومع ذلك فإن أحد سلبيات التغذية الراجعة في نظام الاتصال الإعلامي أن مستقبلى الاتصال (الجمهور) لا يمكنهم التأثير أو تغيير الرسالة عندما يقومون بقراءتها في الصحف أو سماعها في الراديو أو مشاهدتها في التلفزيون.

هذه الفروق بين الاتصال الشخصي والاتصال الجماهيري والإعلامي قد استفزت الباحثين لمحاولة تطوير وإظهار أساليب بحثية مستقلة ونظريات جديدة لدراسة هذه الأمور، وكان ذلك منذ بداية الثلاثينيات حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، ولكن نتائج هذه الجهود قد برزت بشكل خاص فيما بعد الحرب العالمية الثانية.

قام الباحثون بدراسة العديد من الموضوعات المتعلقة بالطريقتين (الشخصي والجماهيري)، غير أن ظهور النظريات والأبحاث الخاصة بالاتصال الشخصي والاتصال الجماهيري شابه نوع من التماثل بشكل عام، فقد ذهب بعض الباحثين إلى أن الاتصال الشخصي والاتصال الجماهيري يغلب عليهما الكثير من الصفات المشتركة بشكل يفوق الاختلافات فيما بينهما، وهو ما يستوجب الدمج بين النوعين، لقد كان ذلك واضحا من خلال ندوة خاصة أقيمت لدراسة الاتصال الشخصي والاتصال الجماهيري عام ١٩٨٨ م في الولايات المتحدة الأمريكية.

ومع ذلك فسوف نقوم بالنظر إلى هذين النوعين من الاتصال (الشخصي والجماهيري) على أنهما شيان مختلفان تماما وذلك لسبب بسيط للغاية، فبعض النظريات التي جرى تطويرها بشكل جيد في



مجال الاتصالات الجماهيرية والتي تشارك فيما ذهبت إليه معظم الاهتمامات التي تميز الاتصالات الشخصية قد اعتمدت على نظريات تعتمد في الأغلب على مدى التطور القوى الذي حدث في تأثيرات الاتصالات الجماهيرية وذلك من خلال وسائل الإعلام المتطورة في إحداث تعادل قد يكون مقبولا بين نوعي الاتصال. ، هذه المعادلة لا تمنح أن لكل منهما أساليبه الخاصة بما يستوجب التعامل مع كل منهما منفردا مع وجود بعض أوجه الاتفاق.

عموما، هذه نقاط جدلية، الأهم دراسة وسائل الاتصال والتعرف على عناصرها ومدى تأثيرها على الجمهور.

وفي ذلك أسئلة هامة عديدة:

- كيف تفرض الاتصالات الإعلامية نفسها على جداول أعمال الناس؟

- كيف يمكن خفض أو توسيع حيز اهتمامات الجماهير والمناقشات التي تشارك فيها هذه الجماهير؟

ما التأثيرات المترتبة على التقديمات الإعلامية في سلوكيات الجماهير وسلوكيات أطفالهم؟

كل هذه الأسئلة تمثل مجالات جديرة بالدراسة. ، ولكن في سياق الإدارة الرياضية فإن طبيعة وسائل الإعلام قد أصبحت متأثرة بشكل كبير بالصناعة مما جعلها تصطبغ بالصبغة الصناعية في إدارة أعمالها.

لقد أصبح الريح هو الهدف، فالكثير من وسائل الإعلام وجدت وصممت لكي تدر الأرباح على الملاك والمديرين، لذلك أصبحت القرارات المتعلقة بموضوع الرسالة الإعلامية ومن يرسلها والقناة التي سيتم عليها الإرسال وكل العملية تغلب عليها اعتبارات مالية قصوى، فقد أصبح الريح هو الموجه الأول لكل عناصر عملية الاتصال. لقد تضاعفت أهمية التأثيرات التي تحدثها هذه الرسائل الإعلامية مقارنة بالجوانب التجارية والاقتصادية المختارة والمستهدفة.

بناء على هذه النظرية الاقتصادية والتجارية، فإن الأمر يتطلب إعادة صياغة إجابات واقعية على أسئلة عديدة تتعلق بالاتصال، فقد أصبح التركيز يتجه إلى تنظيم صناعة الاتصالات الجماهيرية واللوائح والتنظيمات المرتبة وعمليات اتخاذ القرار في صناعة الإعلام، أي أن الإعلام قد أصبح أحد مجالات الصناعة؛ لذلك يطلق عليه «صناعات الإعلام». ، وبناء على ذلك يلزم وجود إجابات على الأسئلة التالية تكون متناخمة مع هذه النظرية الجديدة للإعلام:

- كيف يتم اختيار جمهور المستمعين والمُشاهدين؟

- كيف يتم التخطيط للوصول إلى هذا الجمهور؟

- ما أساليب صياغة القرارات الإعلامية؟

- ما الجوانب المميزة لإعداد البرامج التي تعرض لتلفزيونيا؟

- ما الموضوعات ذات الأهمية في الصحافة الرياضية؟

- إلخ.



على صعيد الاتصال الشخصي فإن النظريات محل التداول سوف تكون موجهة بالمقام الأول إلى دراسة ما يسمى بتنظيم الاتصال أو ديناميكية الاتصال بين أفراد الجماعة، هذا هو الموضوع الذى سيكون بؤرة نظريات الاتصال الشخصى.

فى هذه النظريات سوف يتم توضيح كيف يقوم الأفراد بالاتصال من خلال العلاقات المختلفة، وما العوامل التى تساعد على حدوث أو عدم حدود الاتصال بين أفراد الجماعة الصغيرة لأغراض تحقيق وتسهيل العلاقات.

٢- أهمية الاتصال الشخصى والجماهيرى فى الإدارة الرياضية؛

المعرفة والإلمام بالاتصال الشخصى والاتصال الجماهيرى مسألة شديدة الأهمية بالنسبة للمديرين الرياضيين، وعلى ذلك فمديرو المؤسسات الرياضية أيا كان نوعها وهدفها لا يستطيعون أن يحققوا النجاح المنشود إلا إذا كانوا على إلمام كامل وتفهم كامل لجميع أساليب الاتصال الشخصى والاتصال الجماهيرى...، ومن هذه المؤسسات على سبيل المثال وليس الحصر مديرو:

- برامج الترفيه الاجتماعى.
- النوادى الصحية.
- الساحات الرياضية.
- الأقسام الرياضية بالكلية.
- الفرق الرياضية المحترفة.
- شركات بيع المنتجات الرياضية.
- العاملون فى التسويق الرياضى.
- الخ.... إلخ.

كل هؤلاء وغيرهم ممن يعملون فى المجال الرياضى فى أشد الحاجة لاكتساب مهارات الاتصال مع موظفيهم وأولئك العاملين خارج المؤسسة، وتمثل القدرة على التحدث والكتابة بشكل واضح مسألة ذات أهمية قصوى ولا تقل بحال من الأحوال عن اكتساب مهارة الحساسية فى التداخل والتعامل رجها لوجه مع الأفراد أو الجماعات.

ومن الأمور الهامة فى إدارة المؤسسات الرياضية أن يلم المديرون بأفضل وأبسط الطرق لتحقيق اتصال داخلى (داخل المؤسسة) جيد، وأن نجاح الاتصال داخل المنشأة من شأنه أن يسهم بالكثير فى ضمان أن المنشأة تعمل بشكل سلس يخلو من المصاعب، والاتصالات الداخلية فى المؤسسة يجب أن تتضمن كيفية كتابة المذكرات، والقنوات السليمة للإعراب عن الشكاوى والاستياء من الأخطاء الحاصلة، والتأكد من أن العاملين لا يتحرجون من الإعراب عن آرائهم وتحذى الأفكار المقروضة عليهم واقترح البدائل.

كذلك فإن مديرى القطاعات الرياضية بحاجة إلى فهم راسخ لأسلوب العمل داخل المنشأة (داخل المؤسسة) لتحقيق اتصال جماهيرى جيد، فلا بد أن يفهم المحررون وكتاب الأعمدة الرياضية والمذيعون الذين يقومون بتغطية الأحداث الرياضية للإعلام المطبوع والإعلام الإلكتروني...، الجميع يجب أن يفهموا أصول الاتصال وأساليبه حتى تتجفع المؤسسة فى تحقيق أهدافها.

وبنفس الطريقة فإن مديرى الكليات والجامعات وأقسام المعلومات الرياضية المحترفين، يجب عليهم فهم الظروف الخاصة والضغوط التى يعمل فى ظلها الصحفيون.



وبالنسبة للأفراد الذين تقتضى ظروف عملهم التسويق لرياضة معينة أو إدارة شئون فريق رياضى محترف أو استخدام الرياضة كأداة للتسويق بالنسبة للصناعة الرياضية لشركة معينة. . ، يجب أن يتوافر لديهم الفهم الراسخ للكيفية التى يتم بها تنظيم صناعات وسائل الإعلام، وتتضمن عمل هذه الصناعات، وكيف يستخدم الناس وسائل الإعلام هذه، وكيف يتأثرون بهذه الوسائل الإعلامية.

والآن:

٤-مراجعة لما طرح من مضاهيم؛

تختلف الاتصالات الشخصية والاتصالات الجماهيرية فى طرق هامة متعددة ، وهو ما يترك ظلاله على النظريات الموضوعية على واحدة من هذين النوعين من الاتصال.

الاتصال الشخصى قد يجرى تفصيلا ليناسب خبرات الأفراد الذين يجرون هذا النوع من الاتصال الشخصى، وتكون التغذية الراجعة من الاتصال الشخصى ذات طبيعة فورية فى غالب الأحوال، وتتصف بأنها دقيقة فيما تقدمه من معلومات عن المستقبل إلى جهات الإرسال والبت للرسالة، بمعنى أنها تقدم للقائمين بالبت رد الفعل عن مدى نجاح أو فشل الرسالة التى جرى بثها فى تحقيق الأهداف الموضوعية لهذا البث.

أما الاتصال الجماهيرى فيتضمن قيام شخص واحد أو بضعة أشخاص بإرسال برقيات لأعداد غفيرة من المتلقين لتلك الرسالة، وهنا تتصف التغذية الراجعة بأنها غير دقيقة، وعادة ما يكون الحكم فى المتلقى لرسائل الاتصال الجماهيرى ضعيفة.

وتستهدف العديد من القراءات المرتبطة بالاتصال فى الصناعات الخاصة بوسائل الإعلام جمهور معين أو وضع جداول لبرنامج ما، وكلها تقام فى ضوء دراسات للجدوى الاقتصادية ومقدار الأرباح التى يمكن أن تتحقق من خلف هذه الاتصالات.

الكوّنات النظرية للاتصال الشخصى

هناك أربعة مجالات رئيسية للاتصال الشخصى، يهتم المجال الأول منها بدراسة مهارات الاتصال ثم تعليم هذه المهارات التى جرى تصميمها لجعل الرسائل أكثر سهولة فى الفهم أو أكثر إقناعا للمستقبل. حيث يقوم علماء الاتصال فى غالب الأحوال بالتركيز على المهارات المستخدمة فى الكتابة أو الخطابة.

أما المجالات الثلاثة الأخرى فتهتم بدراسة كيفية ارتباط الأشخاص وتداخلهم مع بعض، ويقوم الباحثون فى هذه المجالات بدراسة التداخل الحاصل بين الأشخاص فى شكل ثنائيات (مثل الاتصال الحادث بين شخصين غريبين عن بعضهما البعض، أو الاتصال الحادث بين المدير وأحد مرؤسيه، أو الاتصال الحادث بين الزوج وزوجته) أو اتصال المجموعات صغيرة العدد (مثل الاتصال ما بين أفراد الفريق أو أعضاء لجنة ما) أو اتصال المنشآت الصغيرة حتى الوصول إلى المنشآت الكبيرة (مثل ذلك الحاصل داخل إحدى نواذى الصحة الصغيرة أو داخل منشأة متعددة الجنسيات).

وفى إطار هذه المفاهيم المحددة يقوم الباحثون بدراسة السلوكيات الشفهية وغير الشفهية فى الاتصال.



أى يمكن تلخيص المجالات الأربعة للاتصال الشخصى كما يلي:

- ١- المجال الأول ويهتم بمهارات الاتصال لتحسين آليات الرسالة.
- ٢- ويهتم بكيفية ارتباط الأشخاص وتداخلهم، وهذه تهتم بالثنائيات.
- ٣- وتهتم بكيفية ارتباط الأشخاص وتداخلهم، وهذه تهتم بالمجموعات صغيرة العدد.
- ٤- وتهتم بكيفية ارتباط الأشخاص وتداخلهم، وهذه تهتم بالمنشآت الصغيرة حتى الوصول للمنشآت الكبيرة.

١- المكونات النظرية لمهارات الاتصال:

تمثل مهارات الاتصال واحدة من أكثر مجالات الاتصال الشخصى أهمية وأقلها فى ذات الوقت فى مجال الدراسة النظرية.

ويرجع السبب الأساسى لذلك إلى أن أقسام الخطابة بالجامعات أسست غوها على تعليم مهارات الاتصال، وهو ما جعل هذه الأقسام ترى أهمية تلك المهارات فى التعليم فحسب.

ويشير الخبراء إلى أن المجالات الأكاديمية الأساسية تضمنت التركيز على إلقاء الخطب والإقناع والدخول فى مناقشات جماعية والاتصال التجارى والمهنى، حيث تركز على تحقيق الفائدة العلمية مع إهمال الجانب الجمالى فى معظم المجالات.

ولاشك أن المكون النظرى المقيد يتمثل فى الناتج الفعال للأبحاث التى تسعى للوقوف على المتغيرات وإجراء القياسات؛ لذلك فإن الفرضيات النظرية فيما يختص بالعلاقات ما بين هذه المتغيرات تحتاج إلى صياغة واختيار جداولها بحيث يودى ذلك إلى تعضيد وتأكيد بعض هذه النظريات. . ، وبالتالي استبعاد البعض الآخر.

وكثيرا ما نظر أغلب مدرسى الخطابة والكتابة إلى عملية البحث Research على أنها غير ذى موضوع وأنها لا ترتبط بالعلم الحقيقى؛ لأنها كانت تقوم بعزل متغير واحد لإجراء الدراسة؛ ولذلك أحاط هذا المفهوم البحث نفسه بهالة من القدسية والسياج التاريخى المقيد ومحاولة الاستنباط الدائبة كما يحدث فى استعراض ودراسة الخطب والكلمات ذات الأهمية الخاصة والتى كان لها تأثيرات معينة.

وعندما قام مجال الخطابة فى النهاية بدمج طرق البحث المعملية فى الستينيات من القرن العشرين أصبح هم الأبحاث التركيز على الاتصال الإقناعى واستقطاب علوم اجتماعية أخرى، وسرعان ما حدث تنفطى للتقاليد البلاغية وتهيج المشاعر.

ولا نقصد بذلك أنه لا توجد سمات معينة للحكم على الكتابة والخطابة الفعالة، فهناك عدد من الصفات الناجحة بلوغ الاتصال الفعال. . ، وبعض هذه الصفات تتعلق بشكل محدد مع مهارات الاتصال التجارى. . ، حيث أكد على ذلك كل من أندرو وبيرد عام ١٩٨٩م، ولويس عام ١٩٨٧، ومونتر عام ١٩٨٧م.



هذا، وقد جرى تطوير المعرفة فى شكل تقليد يختلف عن ما هو موجود فى المجالات الشخصية الأخرى، والمقصود بذلك فى معظمه هو أن الإجراءات لم تعد مقيدة بشكل رسمى صارخ بالنظرية الكلية للاتصال الفعال.

وبدلا من ذلك فإن هذه الإجراءات أصبحت تقوم الآن على الحس العام وسلامة التقدير الشخصى والأدلة المستمدة من الطرائف الدارجة بدلا من الاستناد إلى مجموعة من الاختيارات الرسمية للحكم على مدى فاعلية هذه الإجراءات.

ومع ذلك فإن مهارات الاتصال المكتوبة والشفوية الواضحة لازالت على نفس الدرجة من الأهمية بالنسبة للمدير الرياضى الناجح.

٢- المكونات النظرية للاتصال الثنائى:

هناك نظريات أكثر تشويقا ومسائل أكثر سخونة لدى دراسة التداخل الشخصى بحيث يعجز المكان المخصص فى هذا الفصل عن تغطيتها؛ لذلك فإن مناقشة المكونات النظرية سوف يقتصر هنا على تلك المجالات المرتبطة بالسلوك فى المجموعات والمنشآت، أما المصادر الأخرى متوافرة وتعنى بإيضاح تفسيرى للنظرية والبحث فى الاتصال الشخصى، وربما تعرضنا لها فى مرجع آخر، حيث تعرض لها تفصيلا كل من ليتل جون عام ١٩٨٩م ووترن هولم عام ١٩٨٦م.

تقوم النظرية فى الاتصال الثنائى بتناول تكوين العلاقات، حيث تركز على العمليات المتداخلة التى من خلالها يستطيع الأشخاص تكوين وفهم الارتباط بالآخرين وبيعضهم البعض.

هذا، وقد تناول بعض الباحثين بالدراسة العوامل التالية:

- العوامل التى تحدث التجاذب الشخصى، مثل القرب المادى، والجاذبية الجنسية، والتماثل الشخصى، والوضعية المتماثلة. إلخ.

- القدرة على التأثير والإقناع للآخرين...، مثل الكفاءة الوضعية، والعائدات السائدة.

- أبعاد وإدارة الانطباعات...، مثل القدرة على تكوين الذات بما يستهوى الآخرين، والشهيد، وإعلاء الذات، والاستجداء... إلخ. هذه الأبحاث تهتم بسلوكيات الأفراد التى تحدث على أبعاد فردية خلال عملية التداخل، ومع ذلك فإن التداخلات تتم على أكثر من بُعد واحد، فمثلا مؤسسة تسويق رياضى تسعى لأن يوقع لها أحد مشاهير اللاعبين على عقد ملزم لشركته، فقد يكون السعى للتأثير على هذا اللاعب وممارسة ضغوط معينة تجعله يشعر معها أنه عاجز عن التصرف أو اتخاذ القرار على أن يصاحب ذلك وفى نفس الوقت خلق شعور داخلى لدى اللاعب بأنه صاحب القرار وفى يده الأمر. وهما أمران يبدوان متضادين ولكنهما يحدثان فى نفس الوقت.

ولقد كان عالم الأثنروبولوجيا «جريجورى باتسون» من بين أوائل العلماء الذين اعترفوا بهذه الظاهرة، حيث تضمن أسلوبه فى دراسة الاتصال محاولة التوصل لمصطلح يحدد ماهية الاتصال العلاقى، وأعلن بعدها أن كل تبادل شخصى يتم يتضمن وقوع رد على رسالتين وليس رسالة واحدة،

ولقد أطلق «باتسون» على هاتين الرسالتين التقدير أو الأمر، ثم أطلق رفاق «باتسون» الذين جاءوا من بعده على هذه المسميات (أطلق عليهم مجموعة بالو ألتو) المضمون والعلاقة البعيدة. ، حيث أكد على ذلك كل من واتز الأوبك، وبيفن وجاكسون عام ١٩٦٧م.

ويتضمن المضمون الموضوع الفعلى للاتصال، بينما البعد الخاص بالعلاقة فهو بمثابة تشريح العلاقة التى تربط طرفى الاتصال.

كذلك فإن التداخلات التى تتم ما بين المدربين واللاعبين غالبا ما تحمل معها المضمون (ربما يجدر محاولة تمرير كرة إلى زملائك فى الفريق بشكل أكثر من ذى قبل) واتصالات العلاقة مثل (أنا المدرب المسئول هنا، وسينفذ الجميع ما أراه فى مصلحة الفريق).

وتقترح النظرية العلاقة أن الأنماط فى الاتصال التداخل تنصف بوجود عبارات تنطوى على علاقة تكشف عن المجاملة والتكامل العلاقى (مثل جهة متسلطة وأخرى خاضعة) أو التواصل العلاقى (مثل حوار خاضع مع خاضع آخر أو متسلط مع متسلط آخر).

ومثل هذه العلاقة بين المدرب واللاعب التى سقناها أنفسا لتونا بمثابة مثال واضح على مدى التكامل الحاصل ما دام اللاعب لديه الرغبة فى الامتثال لما يقوله المدرب.

لكن مشجعى رياضة... قد يتذكرون المواجهة الكلاسيكية التى وقعت بين المدرب واللاعب الشهير عندما قام المدرب بكل اللاعب لفشله فى أداء عمل معين، وهكذا تحول اللاعب من التكامل إلى التماثل من خلال المواجهة البدنية.

هذا، وقد لوحظ أن الرسائل العلاقة غالبا ما يتم إعطاؤها بالأسلوب غير الشفهى، فى حين تكون الرسائل ذات المضمون شفهيّة فى معظم الأحوال.

وحيث إن العلاقات تتغير بمرور الوقت، فإن الأطراف المشاركة فى العلاقات الثنائية تغير من مفاهيمها لأنفسها ولشكل العلاقة التى تربطها بالطرف الآخر.

ويفضل ميللر وستاينبرج (١٩٧٥م) أسلوب الاتصال الشخصى وتطور العلاقات، حيث إنه يمثل عمليات تنصف بالتطور التاريخى...، ووفقا لنظريتها فإن العلاقة تصبح أكثر نقة والفة وقوة بمرور الوقت، بينما تتحرك العلاقات فى اتجاه التوثيق واللفة فإن هناك تغيرات تحدث ثلاثية الأبعاد.

فالقواعد التى تحكم شكل العلاقة يطرأ عليها تفسيرات بحيث تصبح أكثر ميلا للناحية الشخصية وميزة لعلاقة خاصة، وقد أشار ميللر وستاينبرج إلى مستويات من القواعد الثقافية والاجتماعية والنفسية فى هذا الاتصال.

«القواعد الثقافية: هى التى يتقاسمها كل أعضاء ثقافة معينة، مثل تلك القواعد التى تحكم استخدام لغة معينة أو التى تميز سلوكيات معينة.

«القواعد الاجتماعية: هى التى تعمل على مستوى الثقافات الفرعية مثل الجماعات العرقية أو المجتمعات المحترقة، وهذه ترسى مجموعة فريدة من الانفاقات حيال السلوكيات الاتصالية السليمة الواجب اتباعها، مثل التحية العسكرية أو تبادل التماضج باليدين عاليا قبل بدء المنافسة الرياضية.



❖ القواعد النفسية: هي التي يتميز بها ويجيدها مجموعة من الأفراد في علاقات معينة، وهذه القواعد ليست شائعة بالنسبة للعلاقات الأخرى على المستوى الاجتماعي أو الثقافي.

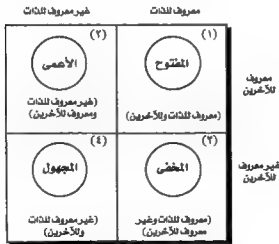
هذا، وتحدث التغيرات أيضا في مستوى المعلومات التي يتم مشاركتها في خلال سعي الناس لتقليل المجهود الذي يكتنف العلاقة (وهي الوظيفة الرئيسية للاتصال الشخصي وفقا لما قرره (بيرجر وكالا بيريس عام ١٩٧٥م) ويتم استبدال المعلومات على المستويين الثقافي والاجتماعي بالمعلومات الموجودة في المستوى الفني (مثل المعتقدات أو القيم).

وأخيرا، فإن التغيرات الحادثة في مستوى المعرفة بالتحرك من المستوى الوصفي إلى المستوى التوقعي (بمعنى معرفة ما الذي سيقوم به الشخص في مواجهة موقف معين) ثم في النهاية إلى المستوى التوضيحي (فهم السبب أو المنطق الذي تولدت بسببه سلوكيات الشخص)... ، وعلى سبيل المثال فإنه يمكن الأخذ في الاعتبار كيف يتغير الاتصال بين أحد مشجعي نادي الجولف وبين عضو يتلقى دروسا في هذا النادي، فكلما طالت فترة عمل هذين الشخصين أصبح الأمر أكثر قبولا لمشجع هذا النادي كي يقوم بانتقاء الأسلوب الذي يتبعه هذا العضو (بصورة بناءة بطبيعة الحال) وكذلك ينتقد مواقفه وطريقة أرجحته للعصا لدى توجيه الضربة.

وبمرور الوقت سوف يشعر هذا العضو بالراحة النفسية بشكل يفوق ما سبق عندما يتحدث عن الفنون الحركية للضربة، بل وربما تطرق أيضا إلى معلومات شخصية أكثر استفاضة مثل الصعوبات التي تعترض محاولة التغيير في أسلوب اللعب، أو مشاعره عندما لا يتمكن من إدراك الهدف... كل ذلك يوضح مدى التغير الحادث في القواعد ومستويات المعلومات.

وتمثل ظاهرة الإفصاح عن الذات عملية شديدة الأهمية في الاتصال بين الأشخاص، وتشير هذه الظاهرة إلى الكشف عن الاتجاهات وكذلك المشاعر نحو الآخرين.

ويمثل الشكل رقم (١٧) مستويات المعلومات الشخصية ما بين الأشخاص (مأخوذ عن لوفت ١٩٦٩م عن التداخل الإنساني/ ناشيونال بريس).



شكل رقم (١٧)
مستويات المعلومات الشخصية

يستهدف الإفصاح عن الذات تقليل درجة المجهول وزيادة الألفة التي تكتنف العلاقة، وقد لخص لبتل جون ١٩٨٩م) رأيه عن الإفصاح عن الذات من خلال عدد من المقالات والمراجعات فيما يلي:

- أن الإفصاح عن الذات يتزايد بزيادة الألفة، وبارتداد الحاجة لتقليل المجهول الذي يكتنف العلاقة.
- أن النساء يملن إلى الإفصاح عن الذات بشكل يفوق الرجال.
- أن عملية الإفصاح عن الذات تحدث بشكل متبادل.
- أن العلاقة بين الإفصاح عن الذات والرضا تمثل علاقة خطية على منحني التعبير عن شكل هذه العلاقة، وأن الرضا القليل الذي يشوب العلاقة يرتبط بسلوكيات تسم بإفصاح ذاتي ذي درجة عالية، وأن الرضا يبلغ أقصى درجاته عندما يكون الإفصاح متوسطا.
- هذا، وقد قام (لوفت عام ١٩٦٩م) بطرح أسلوب آخر للتعبير عن الإفصاح الذاتي والذي قام بتطوير ما يسمى بـ «شباك جو. هاري» المبين في الشكل رقم (١٧).
- وتتضمن هذه النافذة كما هو موضح بالشكل رقم (١٧) أربعة أشكال تمثل أربعة أنواع من المعلومات عن كل شخص.

فالربع الأول هو أكثر شفافية (مفتوح) حيث يحتوي على معلومات تكون معروفة للشخص ذاته وللآخرين مثل المشاعر حيال الآخرين أو الاتجاهات حيال العمل ووقت الفراغ.

أما الربع الثاني (الأعمى) فيتضمن معلومات معروفة للآخرين ولكنها ليست معروفة للشخص نفسه، فربما يكون هناك شخص معين يراه الآخرون على أنه مغرور بشكل زائد، أو أنه يسعى لتحقيق المستحيل بينما هذا الشخص لا يرى أنه مغرور أو أنه ساع لبلوغ المستحيل.

الربع الثالث (المخفي) فهو يتكون من معلومات متوافرة للشخص ولكنها ليست متوافرة للآخرين، فربما يكون الشخص متظاهرا بأنه يحب زميله أو زميله في لعب لتنس الزوجي ولكنه يود في داخله لو لعب مع أي شخص آخر.

الربع الرابع (المجهول) والذي يتضمن معلومات لا يعرفها الشخص ولا يعرفها الآخرون أيضا، ومثال على ذلك الخوف الكامن بشكل عميق من الرسوب أو الفشل والذي من شأنه أن يعرقل الأداء على الرغم من أن الشخص نفسه ليس على دراية بهذا الخوف وقد يبدو شديد الثقة بقدراته أمام الآخرين.

وظيفة الاتصال الشخصي الجيد فيما بين الأشخاص هو زيادة مقدار المعلومات في الربع «المفتوح»، بمعنى أنه كلما زاد شعور الأفراد بالحرية للإفصاح عن المعلومات المتعلقة بأنفسهم فإن محتويات الربع «المخفي» تتحرك في اتجاه الربع «المفتوح».

وبينما يشعر الآخرون بالحرية أكثر لمشاركة مفاهيم متعلقة بشخص معين فإن المعلومات هي الأخرى تتحرك من الربع «الأعمى» إلى الربع «المفتوح».

وعلى ذلك فإن المدير الرياضي الناجح يجب أن يبحث عن الطرق التي تكفل النهوض بالإفصاح عن الذات سواء في السياق الذي يتضمن مواجهات شخصية وجها لوجه أم سياق تنظيمي.



٢-مراجعة المفاهيم المطروحة:

التبادل للاتصال ما بين الأشخاص في الاتصال العلاقي يحمل بضعة رسائل كلها تتحدث في نفس اللحظة (اتزالاويك، وبيفين، وجاكسون) وعلاقات هذه الرسائل تحمل معنى بخصوص نوعية الألفة أو المشاركة فيما بين أطراف الرسالة، ورسائل المضمون تشمل المادة الفعلية للاتصال، وتتغير العلاقات بمرور الوقت، حيث يميل المشاركون إلى تقليل درجة المجهول في العلاقة، والقواعد الخاصة بالعلاقة ومستوى المعلومات المشاركة تصبح شخصية بشكل متزايد وقاصرة على علاقة معينة، ومن شأن الإفصاح الذاتي بالقدر المعقول أن يؤدي إلى تحسين نمو العلاقة بين الأشخاص.

• المكونات النظرية لاتصال المجموعات الصغيرة:

١- ماهية الجماعة الصغيرة:

يحدث العديد من التداخلات ما بين الأشخاص وخاصة من البعد الإداري فيما بين الجماعات، والجماعة عبارة عن تجمع من الأشخاص يتكون من عدد صغير يكون عادة من ٣-٢٠ فردا، يعرف هؤلاء الأفراد بعضهم بعضا ويتفاعلون حيال بعضهم البعض ويكون لهم أهداف مشتركة ويعتمد بعضهم على بعض، كذلك تنصف هذه الجماعة بشعور أفرادها بحاسة الانتماء وتقوم سلوكياتهم على مجموعة من النوايس المتفق عليها والقيم والإجراءات.

ولو فكرت للحظة في عدد وتنوع المجموعات التي ينتمى إليها الأشخاص لوجدت أن الشخص يمكن أن ينتمى إلى عدد كبير من المجموعات منها على سبيل المثال:

- مجموعات عمل ، مثل انتماء الفرد لقسم معين في الجامعة .
- فريق عمل إداري .
- مجموعة الترويح (مثل فريق الكرة الطائرة، وأعضاء الزوجي في التنس، وجماعة التزحلق بنادى للتزلج).
- الجماعات المشكلة من الجيران .

- جماعات الخدمة العامة (مثل نوادى الروتارى أو مراكز حماية البيئة) .
 - جماعات المجالس (مثل مجلس الآباء في إحدى المدارس) .
 - جماعات المهنة (مثل فريق الحلاقين في دكان للحلاقة) . . . الخ .
- في هذه الجماعات يحدث قدر كبير من الاتصال، وتعتبر الجماعات الرياضية من أكثر الجماعات ديناميكية واتصالا مقارنة بالجماعات الأخرى .

تركز نظريات دراسة المجموعات الصغيرة على عاملين هامين هما:

- تنظيم الجماعة .
- أسلوب العضوية .

وهما عاملان يمثلان عوامل الجذب التى تجعل الأعضاء يسارعون للانضمام إلى الجماعة.
والأسئلة التالية مطروحة أيضا:

- ما نوعية المجموعة التى يتم الانضمام إليها؟
- ما أفضل تنظيم ممكن للجماعة؟
- ما العمليات التى تقوم بها الجماعة وخاصة صناعة القرار؟
- ما الذى يحول دون إتمام عمل الجماعة؟
- ما الذى يسهل عمل الجماعة؟
- كيف يتصرف الناس داخل الجماعة؟
- ما نوعية القيادة فى الجماعة؟
- ما الأسس التى تؤدى إلى إفراز قائد ناجح؟
- ما نوعية العلاقة بين القائد وأفراد الجماعة؟
- ما مدى ارتباط الجماعة لهذا القائد؟
- ما فاعلية القائد؟

٢- نظريات الجماعات الصغيرة وشبكات الاتصال،

وعلى الرغم من وجود نماذج مثالية فى كل مجال من هذه المجالات، إلا أنه حتى الآن لم يتم الوصول إلى نظرية جامعة قادرة على إحداث تكامل فيما بين كافة هذه النقاط موضوع البحث.

وإدراكا من فريق العلماء لحالة الشذمة التى تسم بها النظرية الموضوعية عن الجماعة لدى دراسة الاتصال فى الجماعة الصغيرة قام «شون» عام ١٩٨١ بمحاولة تلخيص نتائج العديد من البحوث الهامة وطرحها فى ثمانى نقاط أساسية تعتبر بمثابة فرضيات فى مجال هذه النظرية.

١- فرضيات خاصة بالأفراد والجماعات (على سبيل المثال المجموعات عادة ما تطرح حلولاً أفضل وأكثر مما يقوم به الأفراد وحدهم).

٢- فرضيات خاصة بتكوين الجماعة وتطويرها (على سبيل المثال الأفراد المتأقنون مع آخرين والذين لديهم قدرات تساوى أو تزيد عن قدراتهم وحدها).

٣- فرضيات عن البيئة المادية للجماعات (على سبيل المثال ترتيبات تولى المسئولية التى تؤثر على أنماط الاتصال ونوعية التداخل).

٤- فرضيات خاصة بمواصفات الأعضاء (على سبيل المثال النساء يملن للتحدث أكثر مما يفعل الرجال بالجماعات، وهن أكثر ميلا للانصياع لرأى الأغلبية بشكل أكثر مما يحدث فى جماعات الرجال).

٥- فرضيات خاصة بتكوين الجماعات (على سبيل المثال الأعضاء الذين ينتمون إلى جماعات متوافقة يفلحون في الاتصال الفعال بشكل يفوق الجماعات التي يقل فيها التوافق بين الأعضاء).

٦- فرضيات خاصة بتنظيم الجماعات (على سبيل المثال الاتصال الموجه لأعلى في حالة التنظيم وفقا للأقدمية الوظيفية محتمل أن يمثل ميلا للمعلومات الإيجابية عن السلبية).

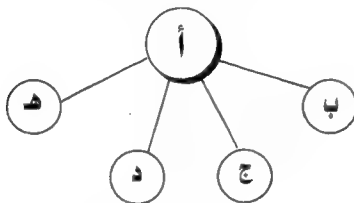
٧- فرضيات خاصة بالقيادة (على سبيل المثال الإحساس بالرضا يكون أكثر عندما تكون القيادة بالطريق الديمقراطي عنها بالقيادة الأوتوقراطية).

٨- الفرضيات الخاصة بمهام الجماعة وأهدافها (على سبيل المثال نجاح المجموعة يؤدي إلى اختيار مهام أخرى أكثر صعوبة، بينما يؤدي الفشل إلى اختيار مهام أخرى أقل صعوبة).

تعمل هذه الفرضيات النظرية التي طرحها «شون» كملخصات ممتازة لنتائج الأبحاث التي قام بها الباحثون عن الجماعات الصغيرة، وبعض هذه النتائج يمثل نقاط بدء ممتازة لإجراء مزيد من الدراسة في اتصال المجموعة الصغيرة.

وتركز دراسة الاتصال في المجموعة الصغيرة بشكل محدد على إرسال الرسائل وعملية استلامها مثل تحديد من يتكلم مع من؟، ما أنماط الاتصال بين أعضاء الجماعة؟...، ويتم دراسة اتصال بفحص شبكات الاتصال التي تقود تبادلات الرسائل.

وفي عام ١٩٨٠م أوضح «فيشر» أنماط الشبكات الرئيسية، وقد جرى توضيح بعض هذه الأنماط لتلك الشبكات. انظر الشكل رقم (١٨).



شكل رقم (١٨)

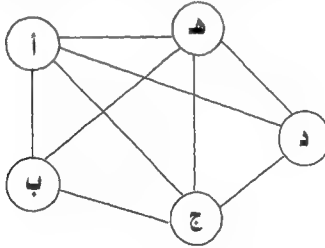
أنماط شبكات الاتصال (نمط العجلة)

يمثل الشكل رقم (١٨) نمطا أطلق عليه «العجلة»، وهو يشير إلى واحد فقط، ووفقا لما يقوله المؤرخون فإن الاتصال في الرابطة الرياضية القومية للجامعات تحت رئاسة الأوتوقراطية لـ «والترباير» والذي اعتبر هذه الرابطة ألفا وأوميغا حياته (نقلا عن سبنس عام ١٩٨٩م).

كان يستسم بالأسلوب الأوتوقراطي بحيث كانت كل القرارات من خلاله، ومعظم الاتصالات موجهة إليه.

إذن...، هذا النمط من الاتصال في الجماعة الصغيرة والذي يطلق عليه الأسلوب الأوتوقراطي أو أسلوب «العجلة» يجعل الفرد القائد هو الذي يصدر القرارات، ومعظم الاتصالات تكون موجهة إليه، كما هو موضح بالشكل رقم (١٨).

في نمط «العجلة» كل الاتصالات موجهة تجاه شخص واحد، ولكن في نظام «القنوات المتعددة» الموضح بالشكل رقم (١٩) يقوم المشاركون في الجماعة بالاتصال بدرجة متساوية مع بعضهم البعض، ويكون الاتصال مفتوحاً، وبالتالي تكون عملية اتخاذ القرار قد جرى الاشتراك فيها بواسطة جميع أفراد الجماعة، وتقوم على حياة كل واحد لمعلومات كافية.



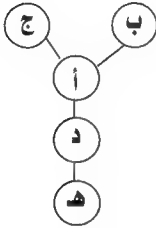
شكل رقم (١٩)

أنماط شبكات الاتصال (نمط القنوات المتعددة)

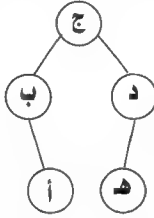
تتميز شبكات الاتصال بخاصتي «المسافة» و«المركزية»، وتشير المسافة إلى عدد الارتباطات الضرورية لكي يتم إرسال الرسالة واستلامها بواسطة فردين، في شكل رقم (١٨) يتبين أن هناك أربعة ارتباطات ضرورية لكي يتحقق لـ (أ) الاتصال مع (هـ) في نموذج السلسلة، وقد يمثل ذلك فريق كرة سلة في مدرسة ثانوية، والتي يحدث فيها تألف وارتباط بين لاعب واحد و زميل له أو زميلين في نفس الفريق، وعلى النقيض من ذلك فإن (أ)، (هـ) يتصلان بشكل مباشر في نموذج القنوات المتعددة (شكل رقم ١٩) على النحو الذي يتم بين (أ) و(ج)، و(ب) و(د)، وكل ارتباط إضافي قد يؤدي إلى تشويه الرسالة وزيادة صعوبة الاتصال.

أما «المركزية» فهي عبارة عن مؤشر يمثل العدد المطلوب من الروابط بالنسبة لشخص واحد لكي يحقق الاتصال مع عضو آخر من جماعة أخرى، وعلى سبيل المثال في تنظيم العجلة (شكل رقم ١٨)

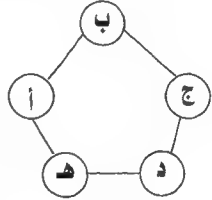
يكون المطلوب أربع روابط فقط بالنسبة للفرد (ج) لكي يحقق الاتصال مع باقى أفراد التنظيم، ويتضح أن (ج) هو المسئول عن كافة صور الاتصال فى هذه الشبكات المركزية، وقد يحتاج (ج) إلى ستة ارتباطات فى تنظيم الدائرة والسلسلة، وقد يحتاج إلى خمسة فى تنظيم شكل حرف «Y».



شكل رقم (٢٢)
تنظيم حرف «Y»



شكل رقم (٢١)
تنظيم السلسلة



شكل رقم (٢٠)
تنظيم الدائرة

وتكون شبكة الاتصالات مركزية إلى الحد الذى يكون فيه عضو واحد من الجماعة بحاجة إلى روابط أقل مما يحتاجه الآخرون فى الجماعة لكي يتصل، وهؤلاء الأعضاء حراس البوابة التى تتحكم فى المعلومات، وتنظيمات العجلة والسلسلة وحرف «Y» من التنظيمات المركزية. وغالبا فإنه كلما كانت الشبكة أكثر مركزية كان الاتصال يحقق درجة أقل من حيث القبول لدى الأعضاء.

الاتصال يعتبر مسألة شديدة الأهمية بالنسبة لعملية الجماعة وخاصة عملية اتخاذ القرار، وفى هذا الصدد فقد تأثرت نظرية الاتصال بتحليل عملية التداخل التى وضعها «روبرت بيلز» عام ١٩٧٦م والتى تركز على أعمال الاتصال والتدخلات الحادثة فيه.

وتقسم نظرية اتصال «بيلز» سلوكيات المجموعة إلى أربعة أنواع هى:

- ١- الأسئلة. . . السؤال عن المعلومات، والسؤال عن الآراء، والسؤال عن المقترحات.
 - ٢- محاولة الإجابة على الأسئلة. . . إعطاء مقترحات، إعطاء آراء، إعطاء معلومات.
 - ٣- الاختلاط. . . التصرف الودى، الاتفاق، تصعيد الموقف فى شكل درامى.
 - ٤- التصرفات السلبية، أو الاختلاط. . . عدم الموافقة، إبداء التوتر والتصرف بصورة غير ودية.
- ولقد ذهب «بيلز» إلى أن هناك نوعين من القيادة لتلك المجموعات تظهر على السطح بشكل تلقائى هما:

* قيادة تسعى لتسهيل تدخلات المهام (الأسئلة والحصول على الإجابات) مع التأكد من أن المعلومات يجرى توزيعها ومناقشتها.

* قيادة تعمل على تسهيل التدخلات الخاصة بالمشاعر الاجتماعية (التصرفات الإيجابية والسلبية) مع التأكد من أن الأعضاء يشعرون بالرضا حيال مجهوداتهم والنتائج المستخلصة.

جهود هذين النوعين من القيادة ضرورية لنجاح المجموعة، وقام «ليتل جون» عام ١٩٨٩م بتقديم تحليل أكثر تعقيداً من الأسلوب الذي اتبعه «يلز» بالإضافة إلى نقده لأسلوب «يلز» السابق ذكره.

وكما في الاتصال الثنائي فإن الانتقالات الطبيعية والمراحل التي تحدث بمرور الوقت تؤثر على الاتصال في معظم الجماعات الصغيرة.

ويذهب «مورلاند» و«ليفان» عام ١٩٨٢م إلى أن أدوار أعضاء الجماعة لا يظل ثابتاً وإنما يطرأ عليه تغير مستمر عندما يقوم الأفراد بالسعى لإعادة تحديد أنفسهم وإعادة تحديد إسهامات كل واحد منهم.

وبطبيعة الحال فإن سلوك الفرد في الجماعات سوف يختلف، فبعض الأشخاص يميلون إلى الثروة بشكل أكثر من غيرهم، وبعض الأفراد يمشق الإجماع وتوحيد الآراء، بينما يفضل آخرون استطلاع البدائل وإظهار التفرد.

وفقاً لرأى «مورلاند» و«ليفان» فإن عملية التآلف الاجتماعي داخل الجماعة تضمن أن الأعضاء إما سيخضعون لأهداف الجماعة أو يسعون لعزل أنفسهم. ، وفي النهاية يقررون الانفصال عن الجماعة.

وفي خلال مراحل التقويم تقوم الجماعة بتحديد أهدافها والسلوكيات المضبوطة التي قررت اتباعها لبلوغ هذه الأهداف، ويحدد الأعضاء اشتراكات العضوية وأي مبادلات وتنازلات يتعين عليهم القيام بها.

وبناء على هذه التحديات سيقوم الأعضاء بإظهار الالتزام حيال جماعة وقبول الأهداف التي التزمت بها والقيام التي تعمل وفقاً لها، وسيقومون كذلك بتطوير الأثر الإيجابي للجماعات الأخرى ولباقى الأعضاء، ثم يشعرون في التعبير عن استعدادهم لقبول العمل لبلوغ أهداف المجموعة؛ ولأن مسألة التقويم والالتزام هذه دائمة التغير فإن الأدوار تتغير في كل أرجاء حياة الجماعة.

القارئ لهذه الدراسة والذين كانوا أعضاء لإحدى الفرق الرياضية سواء كان هذا الفريق للجامعة أو الذي جرى تشكيله على مستوى النادي المحلي سوف يسلّمون بأن هذه العمليات التي تبنت صحتها في حجرة الاجتماعات الخاصة بالإدارة تبنت صحتها أيضاً بالنسبة للفرق المتنافسة. وفي العادة فإن من يتولى مناصب الرئاسة في فريق كرة السلة في الكلية يميل إلى الانضمام إلى الجماعات بشكل أكبر مما كان عليه ميوله أثناء أول سنة بالكلية، حيث تغيرت المهارات الرياضية. ولكن الشيء الأكثر أهمية هو زيادة الالتزام لدى هؤلاء وخاصة الأدوار التي قرر هؤلاء لعبها بالفريق والتي تغيرت مع مرور سنوات الدراسة بالكلية.

وربما كان الشخص خلال دراسته بالسنة الأولى يميل إلى إثارة الفوضى وجرى استبعاده من الفريق، وقد يصبح هذا الشخص ذاته بمرور الوقت قائدا للفريق وكابتن (رئيس) للمجموعة وقائدها.

وتكشف القصص التي جرت بين أسوار الكليات ويتنقلها مدبرو الفرق الرياضية بتلك الجامعات كيف أدت تلك الحكايات إلى تعديل سلوك أفراد الفرق الرياضية وخلق فرق منضبطة من مجموعة مشاغبين.

ويعتقد بعض علماء وباحثي الجماعة أن السبب الرئيسي للانضمام للجماعات هو البحث عن أفراد يعتقدون نفس القيم والآراء والقدرات بحيث يشعر الفرد بالارتياح لدى مقارنة نفسه بهؤلاء.

ومعظم النظريات الخاصة بالجماعة ترى في التحرك تجاه الاتفاق والتوحد بمثابة النتائج الإيجابية.

هذا، وقد حذر «إيرفينج جانس» عام ١٩٨٣م من الأخطار التي يحملها فكر الجماعة وهي عملية اتخاذ القرار التي تؤدي إلى إرضاء الجماعة وحيار القبول لدى أعضائها ولكن تصدر حلولاً لا تحظى بدرجة القبول ذاتها لدى الآخرين، ونتيجة للضغط المتزايدة للوصول إلى قرار والضغط الطبيعية للاتساق والخضوع لقيم الجماعة فقد يحدث عدد من النتائج السلبية، هذا، ويكون عدد البدائل المطروحة أمام الجماعة محدودة في الأغلب.

وعلى الرغم من سعي المجموعة للدراسة الوضع الذي قررت اتخاذه بشكل مثن، فإنه بمجرد انتهاج وضع معين فإنه من المستحيل التراجع عن هذا الوضع. والسعي لإعادة التحليل والبدائل التي يقوم غالبية الأعضاء بحذفها في الأساس لا يجرى لها إعادة دراسة، ولا يتم الاستعانة بأراء من خارج الجماعة.

ولأن بعض البدائل يتم استخدامها والبعض الآخر يتم استبعادها، فإن عملية جمع وتبني معلومات ما تكون مسألة انتقائية في أغلبها، ويقوم أعضاء الجماعة بتطوير نقاط الإجماع ونقاط الاتفاق... وفي النهاية يكون هناك ضغط كبير على المنشقين لكي يخضعوا لأراء الأغلبية...، هذا ما أشار إليه «لنيل جون» عام ١٩٨٩م.

وتفترض العديد من النظريات الخاصة بأسلوب عمل الجماعة وجود حياة محددة لكل جماعة صغيرة، ومع ذلك فإن هناك أمثلة عديدة على جماعات صغيرة ظلت تعمل لسنوات طويلة وتقوم بالتركيز على أنواع متنوعة من المهام والمشاكل، على سبيل المثال فإنه في العديد من المجتمعات يقوم قسم الترويج بشغل وظائفه نفس العاملين لسنوات طويلة.

وقد أقر نموذج «النشاط الموازي» الذي طرحه سكوت بول (بول عام ١٩٨٣م، بول وساري بولد وماكني عام ١٩٨٥م) ظاهرة الحياة الطويلة للعديد من الجماعات الصغيرة، وقد لاحظ «بول» أن عمليات المجموعة هي عبارة عن عدد من العمليات «التوازية» و«المتزامنة». وهناك أنشطة عملية مهمة مثل توجه العضو أو تعريفه بالأنشطة، أو نشاط التوجيهات الخاصة بتحديد المشكلة أو إيجاد الحلول لها.



وفى أقسام الترويج للمجموعات فإن معنى انضمام أعضاء جدد أو مشاركين متطوعين جدد يعنى وضع إرشادات وتوجيهات جديدة، أو ضرورة اتخاذ قرارات جديدة بخصوص بدء فرق تعليم باهتمامات المجتمع وكيفية الترويج فى المراحل السنية المبكرة.

وهناك أيضا الأنشطة «العلاقية»، حيث يكون فيها التداخلات الحاصلة بين الأعضاء يشوبها الغموض أو التركيز الشديد (وضعية هذه الأنشطة تحظى بالانتقاد أم المديح) وقد لا يكون المدير ومساعد المدير قد اتفقا فيما بينهما على أى شئ، أو ربما يكون العضو الجديد شديد الحجب فى التعبير عن أفكاره ومواجهة الآخرين.

هناك أيضا الأنشطة الموضوعية والتي تحدث أثناء التداخلات ما بين المجموعات (المجموعة «أ» أو «ب» قد جرت مناقشته لفترة معينة ثم تم الانتقال إلى الموضوع «ب» و«ج» ثم العودة إلى الموضوع «أ» مرة أخرى) ويذهب أسلوب «بول» فى استعراض عملية الجماعة إلى أن يتطرق الصراع أو الحل للمشاكل ربما يكون جاريا على بُعد واحد فحسب دون أن يتطرق إلى داخل أبعاده؛ ولذلك فإن التطوير والتوحد تمضى بخطى بطيئة للغاية، بل وقد لا تحدث على الإطلاق؛ ولذلك فإن إظهار الحاجة للاهتمام بالاتصال على كافة المستويات الثلاثة يعد إسهاما رئيسيا للأسلوب الذى تبناه «بول».

٣- استعراض المفاهيم المطروحة:

الاتصال عنصر جوهري لتحقيق نشاط الجماعة بصورة ناجحة، ويستخدم تحليل الشبكة لوصف أنماط الاتصال للجماعة. ويمكن تصنيف الجماعات على حساب المسافة فيما بين الأعضاء أو عدد الارتباطات الضرورية لكى يتم إرسال الرسالة بواسطة أحد الأعضاء وتلقاها بواسطة طرف آخر.

كذلك يمكن تصنيف الجماعات على حسب درجة المركزية بها، أو الحد الذى يحتاج فيه بعض الأعضاء لارتباطات تقل عن غيرهم لإحداث الاتصال مع باقى الأعضاء.

هذا، ويحدث اتصال المجموعة على مستوى المهمة على المستوى الاجتماعى العاطفى أو المستوى العلاقى.

وتتغير طريقة عمل المجموعة ومباشرتها لأنشطتها وكذلك أنماط الاتصال كلما سعى الأعضاء لتولى - وربما تنقية - الأدوار التى يسعون لتقلدها، وغالبا ما يميز الاهتمام بتسهيل الاتصال على كافة المستويات الجماعية التى تؤدى اتصالا جيدا عن تلك التى تنفذ اتصالا سيئا.

الكوّنات النظرية للاتصال التنظيمى

١- أهمية الاتصال التنظيمى وأهميته:

إرساء نظرية تنظيمية مسألة ذات أهمية خاصة بالنسبة لمديرى المنشآت الرياضية، فكثيرا ما تقوم به سواء فى العمل أو أثناء اللعب ويحدث فى إطار تنظيمى.



مديرو الأنشطة الرياضية ومديرو المنشآت، والمدربون واللاعبون، وملاك أندية الصحة والمحروون الصحفيون الرياضيون والمذيعون للبرامج الرياضية... كل هؤلاء يعملون في منشآت تخضع لتنظيم معين.

في هذه المنشآت يقوم الاتصال بوظائف متنوعة منها:

١- تبادل الأفكار والمعلومات.

٢- إمكانية إقناع الآخرين لحثهم على تبني أفكار معينة أو اتجاهات خاصة.

٣- دور الوسيط الذى من خلاله تجري أعمال التقويم والتغذية المرتدة أو العكسية بشأن التوقعات وكيفية شكل الاداء وذلك من خلال اتصال مكتوب واتصال شفهي.

٤- اتخاذ القرار، فكلما زادت المسؤولية التى يتحملها الفرد فى المنشأة والتنظيم زادت النسبة المثوية من الوقت الذى ينفقه هذا الفرد فى الاتصال مع الآخرين.

ومن المستحيل تصور قيام منشأة بممارسة وظائفها دون الاتصال، ودور النظرية والبحث المرتبط بالنظرية هو وصف للظروف التى يتم تشجيع الاتصال فى ظلها ويتم تنفيذه بنجاح داخل التنظيمات المختلفة.

والسؤال الآن هو:

ما الذى يجعل المنشأة أو المؤسسة مختلفة عن الجماعات الاجتماعية الأخرى؟

والإجابة هى أن أهم هذه الاختلافات التنظيم المستقر القائم على الأقدمية الوظيفية داخل المؤسسة، حيث يمثل ذلك الفارق الجوهرى الذى يؤدى إلى ظهور وظائف متنوعة ومستقلة للوحدات التنظيمية وأعضائها.

وأغلب هذه الوحدات والأفراد يعمل فى ظل علاقات تعاونية تجاه أهداف مشتركة وجماعية، وغالباً فإن الحجم التنظيمى يؤدى إلى الحد من حدوث تقارب شخصى وثيق بين أعضاء المنشأة، على الرغم من أن بعض العلاقات القوية قد تظهر على فترات متقاربة بين الوحدات والجماعات الفرعية الأصغر داخل المؤسسة أو المنشأة.

وتحتاج المنشأة بسبب حجمها وتنظيمها القائم على الأقدمية الوظيفية والحاجة إلى تحقيق أهداف مشتركة إلى وجود اتصال فعال لكى تقوم بأداء وظائفها بصورة سليمة.

٢- أنماط الاتصال فى المؤسسة:

أ- الاتصال من أعلى إلى أسفل (الاتصال الهابط):

يحدث الاتصال فى المنشأة أو المؤسسة فى اتجاه أسفل، أى من الإدارة العليا فى اتجاه الموظفين أو المرءوسين، فعلى سبيل المثال فإن مدير شركة منتجات رياضية قد يصدر مرسوماً يفيد أن منتجات الشركة



لن يتم بيعها من خلال متاجر الكتب بالجامعات، ومن خلال الاتصال لأسفل (من المدير إلى المرؤوسين) تقوم الإدارة المعنية بتنفيذ سياسات جديدة وتوضح الأهداف التي تسعى المؤسسة لبلوغها وتسعى لإقناع أو إبلاغ الموظفين بما انتهت إليه في هذا الصدد.

ب- الاتصال من أسفل إلى أعلى (الاتصال الصاعد):

يحدث هذا الاتصال في اتجاه لأعلى، أي من المرؤوسين إلى الرئيس أو المدير، فهو محاولة اتصال المرؤوسين بالمدير والإدارة، فقد يسعى أعضاء فريق مبيعات الأجهزة الرياضية إلى مراجعة الإدارة بشأن قرار قامت باتخاذها دون مراجعتهم، أو يسعى للحصول على تفسير أكثر قبولا وخاصة في حالة عدم استشارتهم لدى اتخاذ مثل هذا القرار.

ومن خلال أسلوب الاتصال لأعلى يقوم الموظفون بإخطار الإدارة بشأن السياسات التي يعتقدون أنها تعرقل بلوغ الأهداف المأمولة، أو يثيرون شكواهم للإدارة، أو ببساطة يسمحون بهذه الطريقة بإطلاع الإدارة على معتقداتهم وآرائهم.

هذا، وقد تحدث بعض المشكلات في هذا الاتصال، سواء الاتصال لأعلى أو لأسفل، فقد يعمل المدير أو الموظفون على حجب أو مواربة أو استغلال المعلومات لأغراض متنوعة، وقد يسعى المدير لتشويه الاتصال للحفاظ على السلطة في يده، وقد يسعى الموظفون لتشويه الاتصال عندما يكون في الإفصاح الكامل تهديد لأوضاعهم أو عرقلة للأهداف التي يسعون لبلوغها...، ويحدث هذا على الأرجح في المنشأة التي تتبع هيكلًا تنظيميًا يقوم على الانفراد بالسلطة وعدم المرونة والعشوائية في اتخاذ القرار.

ج- الاتصال الأفقي:

تحدث الاتصالات داخل المؤسسة بالأسلوب الأفقي أيضا، ويحدث هذا عندما يقوم الموظفون بالتشاور فيما بينهم أو يتحدثون ببساطة مع بعضهم البعض خلال الراحة أو أثناء تناول المشروبات.

د- الاتصال في اتجاه الخارج:

ويحدث الاتصال في اتجاه الخارج، أي من داخل المؤسسة إلى خارجها، كما هو الحال عندما تقوم المؤسسة بالاتصال بالآخرين خارج المؤسسة مثل العملاء، وعلى سبيل المثال عندما يقوم أحد نوادي الصحة بإرسال خطابات شهرية إلى أعضائه بالبريد لتوضيح الأحداث التي تستجد أو لتحديد العضو الذي جرى انتخابه كأفضل عضو عن هذا الشهر...، في هذه الحالة فإن النادي الصحي يمارس الاتصال الخارجي.

هـ- الاتصال في اتجاه الداخل:

أما الاتصال في اتجاه الداخل فيحدث عندما يقوم الموجودون خارج المؤسسة بالسعي للاتصال بتلك المؤسسة، وعلى سبيل المثال عندما يطلب أعضاء النادي الصحي بتنظيم تدريبات الإيرويك *erobic* في الصباح الباكر أو إجراء محاضرة عن التغذية السليمة مرة في الأسبوع، هذا النوع من الاتصال يكون من خارج المؤسسة إلى داخلها.



وبطبيعة الحال فإن الشكاوى بشأن الزيادات فى رسوم العضوية الشهرية أو السنوية يصح أن يصنف كاتصال فى الاتجاه الداخلى .

• أهمية الاتصالات الداخلية (١٠)

يقول فرانك ك. سوتنبرج Frank K. Sonnenberg أن العالم قد تغير بصورة جذرية خلال السنوات العشر الماضية، وكان من نتائج هذا التغير أن أصبح العدد الأسبوعى من أى صحيفة واسعة الانتشار يحتوى على معلومات تزيد عما كان بوسع الإنسان العادى الذى عاش فى القرن السابع عشر استيعابه طوال حياته .

ويقول «الفى سميث» وكان مديرا للمعلومات ونظم الاتصال فى شركة «جنرال موتورز» . . . ، تعد المعلومات بمثابة دم الحياة الذى يجرى فى العروق، وبدون تلك المعلومات تموت الشركة .

على مدير المستقبل أن يياشر الاتصالات الواضحة والفعالة حتى يتمكن من تدعيم قيم المنظمة ومعتقداتها ويعكس ضميرها المؤسس على مرأى من الجميع .

وعليه أيضا أن ينشر سياسات المنظمة ونواياها الحسنة، وأن يجسد بوضوح صور أولئك الأبطال المتميزين داخل المنظمة والذين يجب أن يحاكىهم كل الموظفين .

والمدير ذو الضمير اليقظ يدرك أن نظم الاتصالات الداخلية الفعالة تسم بما يلى :

١- متعددة الاتجاهات . . . أى أن عملية الاتصال تتم من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى، كما أن هناك اتصالات جانبية، ودائرية فى نفس الوقت .

٢- موضوعية . . . فهى تعبر عن كافة وجهات النظر وتعكس كافة جوانب أية قضية تتولى نقلها .

٣- شاملة . . . وذلك سواء من ناحية اتساع الموضوع الذى تناوله أو عمقه .

٤- مناسبة . . . وذلك سواء من ناحية الاتساع فى الموضوع الذى تناوله أو عمقه .

٥- صادقة . . . أى أن الاتصال يتم من خلال دوائر علمية وموثوق بها .

٦- نزيهة . . . أى بعيدة عن المغالطات والمهارات والأخطاء، والنزاهة هنا ترتبط بالصراحة ونقل الأخبار الجليدة والسيئة على حد سواء .

٧- حديثة . . . أى مواكبة لمشاريع المنظمة وتغيرات الأسواق بحيث تغنى الموظفين عن طلب المعلومات من مصادر أخرى .

٨- متسقة . . . أى تتطابق فيها الأقوال مع الأفعال .

(*) فرانك ك. سوتنبرج (١٩٩٥م): الإدارة بضمير: تحسين الأداء من خلال الاستقامة والثقة والالتزام، خلاصة كتب المدير ورجال الأعمال، السنة الثالثة، المصد السامع، أبريل، الشركة العربية للإعلام العلمى (شعاع)، القاهرة .

٩- متواترة...، أى يتم بث المعلومات بصورة منتظمة ودون انقطاع بحيث لا تترك فترات ترقب وانتظار وتخمين لدى المتلقين.

١٠- متطورة...، أى أن عملية الاتصال تتم من خلال شبكة اتصال حديثة وذات تقنيات إلكترونية متقدمة.

١١- قابلة للقياس...، أى أن نظام الاتصال يخضع للتقويم الدورى المنظم لبيان مدى فعاليته، وقياس مدى الاستجابة لرسائله.

٤- النظريات التنظيمية والنظم

هناك ثلاث درجات عامة من النظريات التنظيمية، ولكن لا تغطي هذه النظريات الثلاث بنفس الدرجة من الأهمية بالنسبة للاتصال، ترى هذه النظريات معظم أعضاء المؤسسة فى نطاق تسلسل وظيفى بيروقراطى، ثم توجه سؤالاً بعد مراعاة هذا السلم الوظيفى عن كيفية تقسيم العمل، وكم عدد طبقات السلطة والتحكم الموجودة، وما هى الوظائف المحددة التى يجرى أدائها فى كل مستوى... وهكذا. ولا يتم النظر إلى مثل هذه التساؤلات المرتبطة بالاتصالات باستخدام النظريات الكلاسيكية.

وتركز نظريات العلاقات الإنسانية على الهيكل التنظيمى والوظائف فى سياق تأثيراتها على المناهج والقيم وإشباع الاحتياجات لأعضاء المؤسسة.

وتقوم هذه النظريات ببحث مسائل محددة مثل الفرض الخاص بالأدوار والعلاقات المرتبطة بالأوضاع وسلوكيات الموظفين والروح المعنوية.

والنظرية التى تمثل العينة الأولى فى هذا الصدد هى تلك التى طرحها «رينيس ليكارت» عام ١٩٦٧م حيث كان مهتماً بتصنيف المؤسسة من ناحية إنتاجها وإيجازاتها، إضافة إلى استعراض وحداتها الداخلية مثل إشباع حاجات الموظفين.

وقد أوضح «ليكارت» وجود أربعة نظم هى:

١- النظام الأول: وأسماء النظام الاستطلاعى- السلطوى...، والذى يتميز بالسلطة والحكم، وفيه تكون الأهداف التنظيمية فى مرحلة تالية للأهداف الفردية، وتتمركز القرارات على مستوى القمة، أى ناتى من أعلى، ويكون الاتصال فى هذا النوع من التنظيم من أعلى لأسفل، وهو ما يؤدى إلى ظهور قرارات تستند إلى معلومات ناقصة إضافة إلى وجود مناخ عام من عدم الثقة يسود بين أعضاء المؤسسة.

٢- النظام الثانى: وأطلق عليه اسم النظام الشجاع- السلطوى...، ويتميز هذا النظام بتفويض أكبر لعملية اتخاذ القرار، وبوجود إدارة أكثر حساسية تتأثر باحتياجات العاملين، وفى هذا النوع تناسب أنماط الاتصال من أسفل لأعلى، إضافة إلى من أعلى لأسفل.

ورغم كون هذا النظام يسمح بتفويض أكبر لعملية اتخاذ القرار وتحقيق انسيابية أكثر فى أنماط الاتصال، إلا أنه يسمح بأن تستمر الإدارة فى إحكام قبضتها على رمام الأمور وانفرادها فى النهاية بصناعة القرار.



٣- النظام الثالث: وأطلق عليه النظام الاستشاري . . ، وعلى الرغم من أن القرارات النهائية في هذا النظام لازالت فى قبضة الإدارة العليا، إلا أن هذا التنظيم يتصف بوجود مستوى عال من التداخل والتشاور فيما بين الإدارة والموظفين، وهو ما يعنى وجود اتصال يحدث على فترات كثيرة ومنظمة. وفى هذا النظام فإن القرارات لا تستند فحسب إلى وجود قاعدة معلومات سليمة ومتوافرة فقط، بل وكون المناخ يغلب عليه الثقة والتجانس؛ ولذلك فإن الموظف وصاحب العمل يشعر بتلبية احتياجاتهما.

٤- النظام الرابع: وأطلق عليه نظام المشاركة . . ، وفيه يكون الاتصال فى حالة انسياب من أعلى لأسفل، ومن أسفل لأعلى ومن موقع لآخر عبر المؤسسة بالمشاركة، وبطبيعة الحال يكون مناخ العمل صحيا وذا سمة إيجابية، والإنتاجية باستخدام هذا النظام تصل إلى أقصاها.

وهناك أيضا نظم اجتماعية تستند إلى نظريات تسعى إلى توجيه الدراسة إلى تلك التنظيمات والمؤسسات، ونتيجة لأن هذه النظريات والنظم تميل إلى التركيز على العمليات التى تدور داخل المؤسسة وعلى اتخاذ القرار وطريقة حل المشاكل فإن الاتصال يكون موضوعا أساسيا لدى طرح النظرية وصياغتها.

وتؤكد نظريات النظم على أن كل جزء من أى مؤسسة وتنظيم له أهمية كبرى، ولكن هذه الأهمية تتوقف على التنظيم السليم لباقي الأجزاء (هذا النظام ظهر فى إطار نظريات مماثلة فى البيولوجى والاقتصاد والاجتماع)؛ ولذلك فإن هناك اهتماما خاصا يتم توجيهه للعمليات التى تسهل من حدوث العلاقات المتداخلة فيما بين الأجزاء التنظيمية الرئيسية، ويلعب الاتصال دورا رئيسيا من خلال تسهيل هذا التداخل والاعتمادية.

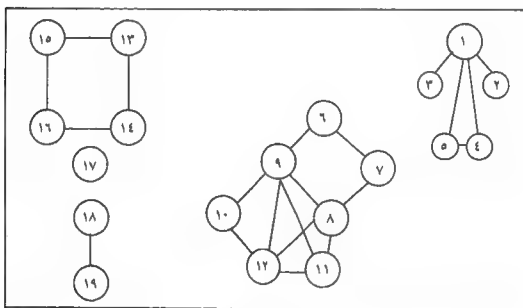
ثم جاء بعد ذلك «كاتز وكاهن» عام ١٩٧٨م بأسلوب جديد فى دمج نظرية النظم، حيث اقترحا أن المنشأة الاجتماعية بطبيعتها عبارة عن مجتمع صغير، وأن المرء عليه أن يحلل العمليات الاجتماعية التى تسهم فى الاستقرار التنظيمى لتلك المنشأة وفى حدوث التغيير، وإن كان تحقيق الأهداف يتطلب القواعد وتعميق التقاليد والسلوكيات المعمول بها والتمسك بالقيم، ومع ذلك فقد انتهى «كاتز وكاهن» إلى أن تحليل الاتصال لم يكن مسألة حيوية بالنسبة لهذه النماذج.

ثم ظهر أسلوب أكثر حداثة لتحليل النظم يركز على دراسة الاتصال باعتبارها الأساس التنظيمى والوظيفى لتلك المؤسسات، وكان أصحاب هذا الأسلوب الحديث هم «فارس ومونجي وروس» عام ١٩٧٧م. وبذهب هذا الأسلوب بشكل صريح إلى أن المعلومات تمثل أهم المصادر التنظيمية خاصة، وبالتالي فلا مناص سوى تحديد ماهية المعلومات المعروفة ومن هم الذين يعرفونها وما الأنماط الهامة بشكل خاص ومستوى النظم (فردى، ثنائى، مجموعات صغيرة، مؤسسة)، وكذلك وظيفة الاتصال على أى مستوى معين (هل من أجل الإنتاج وأنشطة التنسيق، أم للتجديد وإحداث التغيير، أم للحفاظ على القيم والعلاقات بين الأشخاص؟) وكذلك نوعية التنظيم (هل تنظيم اتصال، أم تنظيم سلطة، أم تنظيم قيادة؟).

وتتناول الأسئلة الخاصة بالسلطة والقيادة وتنظيمها أنماطاً مرتبطة بالسلم الوظيفي والطرق التي يجرى بها توزيع أدوار المجموعات المختلفة، بمعنى من يكون فى القسم المحلى للتعليم مثلاً مثلاً عن متابعة المجالات الرياضية، ولن يقوم هذا الأخير برفع تقاريره؟ وما صور تسلسل القيادة أو مسئولية التصرف؟

بينما تتناول الأسئلة الخاصة بتنظيم الاتصال أنماط التداخلات مع المجموعات (الشبكة المصغرة- المايكرو)، ولكن بصفة خاصة ما بين الجماعات، بمعنى هل يقوم رئيس مؤسسة تسويق المنتجات الرياضية بالتشاور بشكل متساو مع رؤساء كل قسم؟ أم هل يحظى رئيس قسم منح الهدايا للمشاهير من اللاعبين بأذان صاغية فى معظم الوقت؟ وهل يتم اتصال سلس ما بين الأقسام المختلفة؟

وينظرة سريعة على الأنماط التى طرحها «فيشر» والخاصة بأنماط الاتصال فى داخل الجماعات، وبالأخذ فى الاعتبار ما قدمه «فارس»، ومونجيه، وروسيل» عام ١٩٧٧م فإن هناك أنماطاً مميزة للاتصال بين الجماعات أيضاً، حيث أطلقوا على إرسال المعلومات بين الجماعات اسم «شبكة المايكرو»، وقالوا أن هذه الشبكة بمثابة المفتاح لفهم الاتصال التنظيمى للمنشآت، ويبين الشكل رقم (٢٣) عينة من هذه الشبكات، وعلى سبيل المثال فإن المؤسسة قد تتكون فعلياً من ثلاث مجموعات أصغر فى التركيب، بداخل كل مجموعة أربعة أقسام أو سبعة أشخاص كما هو موضح بالشكل رقم (٢٣) حيث يكون شخص واحد منعزلاً عن كل المجموعات، وشخصان قاما بتشكيل ثنائى منعزل، والأشخاص الموجودين فى الثنائيات المنعزلة لا يحاولون الاتصال مع المجموعات الأخرى، وكذلك الأمر مع الشخص المنعزل فهو لا يتصل مع الآخرين. بناء على ذلك يصبح رقم (١٧) منعزلاً، ورقما (١٨)، (١٩) ثنائان ثنائياً منعزلاً.



شكل رقم (٢٣)
أنماط الاتصال المحتملة فى المؤسسة

وهناك شخص واحد فى مجموعة وليكن مثلاً رقم (١) يتصل مع واحد من الأشخاص فى مجموعة أخرى وليكن مثلاً رقم (١٣) . . . وبذلك يصبح (١)، (١٣) بمثابة كوبرى . إضافة إلى ذلك فهناك شخص واحد فى مجموعة أخرى وليكن مثلاً رقم (٦) يتصل مع شخصين فى مجموعتين وليكن مثلاً (٣)، (١٤) فهذا الشخص يطلق عليه دورة الاتصال أو ضابط اتصال .

ويعمل الكوبرى وضابط الاتصال إما لتحسين الاتصال فى التنظيمات أو لعرقلة مشاركة المعلومات .
عما سبق يتضح أن تنظيم الاتصال هذا أكثر فائدة فى فهم المؤسسة وكيفية العمل بداخلها عن محاولة فهم التنظيم الإشرافى البسيط ، لأنه بتحديد الكوبرى وضباط الاتصال فإن الإدارة يمكنها تبسيط نقل المعلومات داخل المؤسسة .

إضافة إلى ذلك فإن الإدارة قد ترغب فى استكشاف الطرق التى تتيح لها كبرى جديدة وضباط اتصال جدد بين الجماعات لتحسين الاتصال داخل المؤسسة .

وجود إطار لدراسة عمليات الاتصال له قيمة شديدة الأهمية لتتبع المشاكل الموجودة فى الأداء التنظيمى والتى يمكن أن تودى إلى عرقلة الاتصال ، وقد قام «موتجيه» عام ١٩٨٧ بتقديم ملخص مفيد للغاية للوسائل المتنوعة التى يمكن بها تحليل شبكة الاتصال داخل المؤسسة .

٥- مراجعة المفاهيم المطروحة:

نتيجة للحجم والتنظيم المستند للسلم الوظيفى والتأكد من بلوغ الهدف ، فإن الأداء الوظيفى للمؤسسة لى يتم بشكل سليم يلزم توافر اتصال جيد .

ويحدث الاتصال التنظيمى لأسفل عندما تقوم الإدارة بالاتصال بالموظفين ، ولأعلى عندما يسعى الموظفون للاتصال بالإدارة ، هذا ويوجد أيضاً الاتصال الأفقى بين الموظفين بعضهم البعض . أما الاتصال فى اتجاه الخارج فيكون من المؤسسة إلى عملائها ، والاتصال فى اتجاه الداخل فهو من العملاء للاتصال بالمؤسسة .

وبدراسة النظم الأربعة التى طرحها «ليكوت» والتى أسماها الاستطلاعى السلطوى أو الاستغلاى ، والشجاع السلطوى ، والاستشارى ، والمشاركة . . . فإن الاتصال الذى لا تشوبه قيود يحدث فقط فى المؤسسة التى تأخذ بنظام المشاركة ، وهذا الأخير أيضاً هو النظام الذى تحقق فى ظله أكبر قدر من الإنتاجية .

ويمكن فهم أنماط الاتصال التنظيمى بشكل أفضل من خلال تحليل شبكة الاتصال المايكرو ، وتحديد جماعات الاتصال داخل المنشأة والمنعزلين والكوبرى وضباط الاتصال .

الكوّنات النظرية للاتصال الجماهيرى وصناعة الإعلام

على الرغم من أن التدريب الاحترافى فى الصحافة المطبوعة أو محطات الإذاعة والتلفزيون يمثل جزءاً رئيسياً من الاتصالات الجماهيرية ، إلا أن الدراسة النظرية لا تتضمن إلا قدرًا ضئيلاً من الأبحاث أو النظريات الموضوعية للفهم العلمى الاجتماعى .



ولكن هناك نظريات أسهمت فى دراسة كيفية قيام الإعلام بالتأثير على العملاء مثل تأثير الصحافة على المعرفة السياسية وتأثير التلفزيون على سلوكيات الأطفال أو التأثير الإقناعى للإعلانات التجارية. . ، ومن هذه النظريات ما ساعد على تفهم ما يتم فى المؤسسات الإعلامية والتدخلات مع المؤسسات الأخرى. . ، ومنها:

* النظريات المأخوذة من العلوم الاجتماعية المرتبطة، مثل تلك المأخوذة من علم الاجتماع والاقتصاد قد ساعدت على دراسة وتوضيح الإجراءات فى منشآت الاتصال الجماهيرى الضخمة مثل الصحف وشبكات التلفزيون التجارية أو المؤسسات الإعلامية الضخمة، وكذلك دراسة التداخل الحاصل بين هذه المنشآت والمؤسسات وغيرها من المؤسسات الاجتماعية الأخرى، مثل الكونجرس ولجنة الاتصالات الفيدرالية أو مجلسى الشعب والشورى فى مصر والتقابات المهنية المرتبطة بالإعلام.

* النظريات الخاصة بعلم النفس وخاصة المتعلقة بالعلوم الاجتماعية منها والنظريات الإدراكية. . ، هذه النظريات قد ساهمت فى دراسة كيفية قيام الإعلام بالتأثير على العملاء مثل تأثيرات الصحافة على الاتجاهات السياسية للناس وتأثير التلفزيون على سلوكيات الأطفال والتأثير الإقناعى للإعلانات التجارية.

١- دراسة المؤسسات ووسائل الإعلام وتنظيماتها،

على الرغم من أن التدريب المهنى فى الصحافة المطبوعة أو فى أعمال الراديو ومحطات التلفزيون يمثل جزءا رئيسيا من الاتصالات الجماهيرية، إلا أن ما جاء فى هذه الدراسات يتضمن القليل من الأبحاث والنظريات فى مجال الدراسة العملية الاجتماعية.

وقد قامت النظرية الوظيفية التنظيمية التى وضع أسسها «ديفلر وبول بروكيتسن» عام ١٩٨٢م باستعراض كيف أمكن للهيكل التنظيمى (من حيث الحجم وأنماط النشاط والعلاقات بين الإدارة والمروسين) ومدى انسياب الاتصال والوظيفة (الأهداف والقواعد والتقاليد المرعية) أن تندمج فيما بينها لكى تؤثر على سلوكيات مثل وضع جدول الأعمال وتدفق البيانات وتنظيمها فى مؤسسات الإعلام، هذا، وقد قامت نظرية التوظيف الهيكلى فى تحديد بضعة وظائف تعمل وسائل الإعلام على تخصيصها فى المجتمع الحديث.

فى سياق الإدارة الرياضية سيتم التركيز فى هذا القسم بشكل رئيسى على وظيفة الترويج والتسلي التى تؤديها وسائل الإعلام، ولكن هذا لا يعنى أن وسائل الإعلام لا تخدم وظائف اجتماعية هامة أخرى ولا يقلل من شأنها.

تسهم هذه الوظائف فى تشكيل الرأى العام من خلال المساعدة فى تحديد وتحليل الموضوعات الرئيسية وتوفير منتدى يمكن للجمهور التحاور من خلاله بشأن هذه الموضوعات الرئيسية. وتسمح وسائل الإعلام لأعضاء المجتمع بالدراسة والمتابعة للأحداث التى لها صفة الأهمية (مثل التصرفات التى تقوم بها الحكومة) وأيضا الأمور الأقل أهمية (مثل المباريات المحلية وغيرها).

والى الحد الذى تقوم فيه وسائل الإعلام بالتركيز فقط على موضوعات معينة فإنها بذلك تكون قد وضعت جداول الأعمال. وهو ما يسهم بشكل كبير فى نوعية الحوار الدائر بين الناس والجمهور وفى طريقة تفكيرهم.

كذلك تعاون وسائل الإعلام فى نقل التراث الاجتماعى، وهو ما يسمح بتمرير المعرفة والقيم من جيل لجيل آخر.

وأخيرا، وكما هو دارج فى مجتمعنا- فإن وسائل الإعلام تخدم وظائف عامة لكى تعاون النظام الاقتصادى للدولة من خلال توفير مداخيل للمعلنين للوصول إلى قطاع ضخم من الجماهير وخلق أذواق متشابهة وميول استهلاكية حيال المنتجات المطروحة فى الشرائح السكانية ذات الثقافات المختلفة.

وتحتفظ وسائل الإعلام بتأثيرات واسعة على مؤسسات اجتماعية أخرى حتى لدى قيام هذه المؤسسات بإداء وظائفها المختلفة، وبعض هذه التأثيرات يمكن متابعته من خلال استيعاب قدرة وسائل الإعلام على جذب الانتباه الجماهيرى نحو موضوعات معينة وأحداث ونوعيات معينة من الأشخاص وجعل بعض هذه الفئات تبدو مهمة وإكسابها هالة إعلامية وحجب الضوء الإعلامى عن البعض الآخر.

على سبيل المثال، فإن الإعلام يتحول به بعض الأشخاص إلى نجوم فوق العادة (سوبر ستار) وذلك بالتركيز على بعض اللاعبين المحترفين تكون وسائل الإعلام قد أسهمت بصورة غير واضحة برفع المرتبات لهؤلاء بشكل صاروخى، وبالتالي يقوم ملاك وعمولو هذه اللعابات برفع المرتبات التى يدفعونها لهؤلاء المحترفين، وسرعان ما يتحول الملاك لرفع أسعار التذاكر التى يقبل عليها المشاهدون لرؤية هؤلاء النجوم (وهذا هو التأثير على الاستهلاك الرياضى)، وبالتالي أيضا تزيد بشكل هائل الرسوم المدفوعة لاستقبال البث الإذاعى وحقوق الاستغلال المدفوعة بواسطة شبكات البث العالمية والمحلية.

نتيجة لذلك فإن الدخل المحصل من وسائل الإعلام يتخطى بمراحل الدخل المحصل من مبيعات التذاكر.

مؤخرا ساعدت الألعاب الرياضية على جعل البث التلفزيونى يأخذ أشكالا جديدة، حيث تغيرت هذه الألعاب بحيث سارت أكثر جاذبية سواء من ناحية ما يلبسه اللاعبون أو شكل مكان التنافس (الملعب) أو أوقات الراحة حتى يتيح للتلفزيون بث إعلانات من خلال هذا التوقف، وكذلك الطرد لمدة دقيقتين واللعب الإضافى لكسب التعادل، واللعب بكرة صفراء فى رياضة التنس، ودورات اللعب فى الجولف، والساعة المقاتية التى أدخلتها شركة NBC الأمريكية من ٢٤ ثانية والتى تعد تنازليا حتى نهاية المباراة فى دورى كرة السلة للمحترفين فى أمريكا، ومباريات الإعادة، ودورات البيسبول العالمية والتى تقام خلال أوقات ذروة المشاهدة المسائية.

هكذا يتبين أن وسائل الإعلام، والتلفزيون على وجه الخصوص كانت لها آثار هائلة على المؤسسات الرياضية، وقد حدث كل هذا دون أن تقوم وسائل الإعلام بالإعلان الصريح بأنها ستقوم بالتأثير على الألعاب الرياضية، على الرغم من أنه وبالقطع يمكن أن تختفى بعض الرياضيات الرئيسية من اهتمام

المشاهدين والجمهور فيما لو حجبت عنها وسائل الإعلام اهتمامها وأحجمت عن تقديم الدعم والمعاونة لها .

وأيضاً توضح بعض النظريات فى مجال دراسة المؤسسات الإعلامية أن هناك طرقاً تتيح للمؤسسة الإعلامية ضبط وتحجيم سلوك الجماهير على الأداء الإعلامى، وعلى سبيل المثال تقوم المؤسسات الإعلامية الجديدة باستخدام عمليات معينة لتحديد ما يتم اختياره على اعتباره أنه مهم وما الذى يمكن تجاهله أو إلقاء ضوء وإهين عليه .

بهذه الطريقة يعمل الأفراد فى المؤسسات الإعلامية كحراس للبوابات الإعلامية، بحيث يقومون بفرز المواد المطروحة والتحكم فى المعلومات التى سيتم قراءتها أو سماعها أو رؤيتها . . ، بمعنى أنه لا يمكن طباعة كل خبر أو إذاعته دون تقييم لأهميته .

وفى العمل الإذاعى فإن العديد من الأفكار الخاصة بالبرنامج والتى تكون شيقة أو من شأنها تزويد المستمع بمعلومات جديدة قد تحظى بالإهمال التام ولا يتم اختيارها على الإطلاق .

القرارات الخاصة بأى من الموضوعات التى يصح كتابتها، وأى من الأفكار المطروحة يمكن أن تحظى بالقبول أو لا تحظى بالقبول فيتم حفظها، كل ذلك يتم بشكل مستمر بواسطة أشخاص معينين فى عملية الاتصال الجماهيرى، وتتضمن سلسلة اتخاذ القرارات هذه الاستعانة بأراء المحررين الصحفيين والناشرين وأصحاب دور النشر فى الإعلام المطبوع، والكتاب والمخرجين والمتتبعين وأصحاب البرامج والمعلنين والتنفيذيين فى الإعلام الإذاعى .

هذا، وتتم الإدارة والسيطرة على المعلومات داخل صناعات الاتصال بواسطة سلم وظيفى من مسئولى الانتقاء واختيار المواد الإذاعية .

٢- دراسة تأثير وسائل الإعلام:

تركز النظريات المتعلقة بتأثيرات وسائل الإعلام على الوظائف المستهدفة إضافة إلى بعض التأثيرات غير المستهدفة للإعلام .

وتقوم نظريات الإقناع باستعراض الرسائل ومرسلى البث الإذاعى والتى تحدث أكبر تأثير من ناحية تغيير الاتجاهات والسلوكيات .

هذه النظريات ذات أهمية خاصة للمعلنين بوسائل الإعلام والذين ينفقون ملايين الدولارات لخلق إعلانات للتأثيرات على نسبة مئوية محددة من الأشخاص الذين يرونها أو يسمعونها .

بينما تركز بعض النظريات الأخرى على الطريقة التى يتم بها استخدام وسائل الإعلام، لبناء وقائع اجتماعية، بمعنى كيف يجرى حدوث ائتلاف جماهيرى مع وظائف العمل؟ ومع علاقاتهم بعضهم ببعض ومع أنماط الاستهلاك وكيف تؤثر التقديرات الإعلامية على معتقدات الناس بخصوص أنفسهم وبخصوص الآخرين .



وقد جرى تطبيق التطورات الهائلة التى ظهرت فى علم النفس الإدراكى والوعى الاجتماعى على الطريقة التى تؤثر بها الاتصالات على المحتوى الإدراكى الحسى للإنسان، بمعنى التأثير على المعرفة والتوقعات والاتجاهات.

ولعل أكثر الجوانب تشويقاً فى الواقع الذى يتم تحقيق الاتصال من خلاله هو قدرة هذا الواقع على أن يحل محل الخبرة الشخصية وفى أن يكون له نفس الأثر، وعلى سبيل المثال فمن المعروف أن سطح القمر وأن أعماق المحيط تشابه على الرغم من كون الغالبية العظمى من البشر لم تذهب إلى أى من المكانين...، لا أعماق المحيط ولا سطح القمر.

وبنفس الصورة فإن مشاهدى أجهزة التلفزيون يروا نفس الأداء المؤهل فى البطولات العالمية بنفس الطريقة التى يرى بها هذا الأداء الجمهور المشاهد فى الملعب أو الاستاد الرياضى، وهكذا يحل الواقع الذى تصله وسائل الإعلام محل الخبرة والتجربة الشخصية.

وتركز النظريات السلوكية على العلاقة بين تقديمات وسائل الإعلام والسلوك الشخصى للأفراد، والكثير من هذا التركيز حتى بالآثار السلبية للإعلام.

هذا، وتفترض الدراسات الاجتماعية أن وسائل الإعلام تقوم بمنح الناس موديلات (نماذج) للسلوك، فالأفراد على الأرجح يميلون للحضور والتعلم من هذه الموديلات ذات الخصائص المحببة (السلطة، الوضعية، المكانة، الجاذبية وأسلوب المran والتغذية)...، وهكذا يقوم الأفراد بتقليد هذه الأنماط السلوكية بشرط ألا تكون هذه النماذج مستحيلة أو صعبة التقليد من الناحية البدنية عندما يتوافر الحافز والفرصة والمكافئة على حلو واتباع نفس نهج هؤلاء المشاهير.

هذه النظرية ذات فائدة كبيرة، فعلى سبيل المثال لدى دراسة العملية التى يقوم الأطفال بواسطتها اختيار اللاعبين الذين يمثلون القدوة لهم والتعامل مع سلوكياتهم تبدو هذه النظرية منطقية.

وعلى الرغم من أن هذه النظرية جرى تفصيلها لتوضيح العمليات التى من خلالها يقوم صغار المشاهدين بالتأثر من البث الإعلامى، إلا أن هذه النظرية لها نتائجها بخصوص الأثر الذى يحدثه البث الإعلامى على البالغين أيضاً، وستقوم هذه الدراسة الآن بالتحول إلى دراسة وتحليل بعض المبادئ الهامة فى صناعات وسائل الإعلام.

٣-مراجعة المفاهيم المطروحة:

تقوم النظريات الخاصة بوسائل الإعلام بدراسة التنظيم والوظيفة للصناعات الإعلامية وكذلك تأثيرات الإعلام.

وقد حددت النظريات التنظيمية وظائف اجتماعية متنوعة، وتعمل وسائل الإعلام على خدماتها وهى الترويج وتكوين رأى عام جماهيرى وتوفير المراقبة ووضع جدول الأعمال ونقل التراث ولعب دور اقتصادى وتوفير الثقافة الشعبية.

وقد قامت النظريات المعنية بتأثيرات وسائل الإعلام باستعراض تأثيرات الإعلام المستهدفة وغير المستهدفة.

وتؤثر وسائل الإعلام المرئي على الواقع الاجتماعي وعلى بناء هذا الواقع، وهو الذى يحل محل التجربة والخبرة المباشرة، فقد ثبت تأثر السلوك الإعلامى بما يقدمه الإعلام المطبوع والإلكترونى.

• الإعلام المطبوع،

١- الجرائد والمجلات والدوريات،

مع ازدياد اهتمام الساعين للعلم وقت فراغهم فى المجتمعات الصناعية زادت المساحة التى تخصصها الجرائد الرياضية والتسلية والترفيه، وقد بدأت التغطية الواسعة لأحداث الرياضة فى الصحف الأمريكية عام ١٨٣٠م بعد أن أدى إدخال الميكنة فى المجال الصناعى إلى تقليل عدد ساعات العمل وزيادة ساعات وقت الفراغ (ماكينزى ١٩٨٩م، ستيفنز ١٩٨٧م).

وفى نفس الوقت أصبحت أعداد الأمريكين القادرين على القراءة أكبر بكثير مما كانت عليه؛ لذلك قررت معظم الجرائد اليومية خلق مساحات مستقلة لتغطية الأحداث الرياضية بنفس الطريقة التى يتم بها تكليف المحررين بتغطية الأحداث الأخرى، وللتدليل على ذلك فإن هذا التغير قد حدث فى جريدة «الناشيونال» اليومية المخصصة لتغطية الأحداث الرياضية فقط والتى بدأت طباعتها عام ١٩٩٠م.

ويقوم البالغون كلهم تقريبا بقراءة إحدى الجرائد اليومية، ويقوم حوالى ٦ بليون مواطن بشراء مجلات سنويا فى الولايات المتحدة الأمريكية، ويقرأ حوالى ٩٠٪ من البالغين عن سبع مجلات كل شهر، ورغم كون الناشرين غير حريصين لأسباب اقتصادية على نشر حجم المبيعات دوريا إلا أنهم حريصون على جعل صحفهم ومجلاتهم تنتقل من قارئ لآخر وهو ما يجعل حصيلة القراء فى تزايد مستمر.

وتغطى المجلات والصحف اليومية والأسبوعية والشهرية بجاذبية خاصة وجماهيرية واسعة، ومن المجلات ذات الجاذبية الواسعة فى الولايات المتحدة مثلا: التايم، النيوزيك، بيسبول، يو إس إيه توداي، لوس أنجلوس تايمز، الواشنطن بوست، سبورتنج إلستريتيد- الرياضة المصورة.

وفيما يلى نوضح بعض الإحصاءات الخاصة بالدوريات والمجلات المهتمة بالأحداث الرياضية فقط، ومعظمها مجلات ودوريات متخصصة للغاية.. ومن أمثلتها:

- هوج كول- فإن لير... وتوزيعها ٥١٠ عدد.
- أستراليا لجداول التنس... وتوزيعها ٣٠٠٠ عدد.
- عالم السومو... وتوزيعها ٥٠٠٠ عدد.
- ولكن بعض هذه المجلات ذات توزيع أوسع مثل:
- سبورتنج نيو... وتوزيعها ٧٢٥٠٠ نسخة من الألعاب المصورة وتوزيعها ٢,٩ مليون نسخة.



وهناك أيضا عدد من المطبوعات التجارية الأسبوعية أو الشهرية المتخصصة والتي تغطي مجالات الإدارة الرياضية وخاصة في مجالات الصحة واللياقة البدنية، ومن بعض هذه المجالات الإدارة الرياضية المتخصصة ذات الجاذبية الجماهيرية في أمريكا.

- الإدارة الرياضية: ٣٨٠٠ نسخة.
- النشاط الرياضي: ٤٥٠٠٠ نسخة.
- العمل والصحة: ٨٥٠٠ نسخة.
- صناعة النوادي الرياضية: ٣٠٠٠٠ نسخة.
- مجلة صناعة اللياقة البدنية: ٢٤٠٠٠ نسخة.
- الإدارة لبلوغ اللياقة: ٢١٠٠٠ نسخة.
- عالم الصحة: ٥٠٠٠٠ نسخة.
- مراجعة الإدارة: ٩٠٠٠ نسخة.
- الرياضة: ٩٣١٥١٧ نسخة.
- المؤسسة الرياضية: ٢٥٠٠ نسخة (توقفت عن الصدور عام ١٩٨٩م).
- عالم الرياضة: ٩٧٠٠ نسخة.
- الرياضة المصورة: ٢٨٧٥٠٠٠ نسخة.
- الأخبار الرياضية: ٧٢٥٠٠٠ نسخة.
- الرياضة للجميع: ٧٧٠٠٠ نسخة.
- ترائي الثيلين: ١٠٥٠٠٠ نسخة.
- عالم الرياضة واللياقة للمرأة: ٣٠٠٠٠٠ نسخة.

هذه الأرقام مأخوذة من فهرس المنشورات العالمية لشركة لاليريك ٨٨ - ١٩٨٩م.

وتغطي المطبوعات المتخصصة بميزة كبرى عن المنشورات الدورية الإعلامية في أن الأولى يمكنها أن تقدم مادة لقطاع محدود من الجماهير، وتحديد سمات القارئ بالنسبة للمجلة المتخصصة أو الجريدة يقوم ليس فقط على أساس التركيبة السكانية بل وعلى مستوى المعيشة والمعلومات المتوافرة عنها أيضا (مثل أنشطة السكان في وقت الفراغ واهتماماتهم أو الاتجاهات الاجتماعية لهم).

وتمثل صحف البحث الأكاديمي شريحة شديدة التخصص بالنسبة للمطبوعات الدورية التجارية، وتقوم بعض الصحف الأكاديمية بنشر اكتشافات مفيدة وتفسيرات للأبحاث التي جرت في المجال الرياضي والصحة واللياقة البدنية.

وتقوم الصحافة الأكاديمية والبحثية باستهداف جمهور يتشكل فى أغلبية من الباحثين بالجامعات والكليات، على الرغم من أن قطاعات أخرى معنية بالتطبيقات العلمية مثل كتاب الدراسات العلمية أو المختصين يعلم النفس الرياضى يقومون بقراءة هذه الصحافة أيضا.

وغالبا ما يكون توزيع هذه المجلات البحثية والأكاديمية ضئيلا بالقياس إلى المجلات المتخصصة الأخرى، وتبين الإحصاءات التالية بعض هذه المجلات البحثية والأكاديمية المتخصصة (وهى مرتبطة بالإدارة الرياضية).

- الشريحة السكانية الأمريكية: ٣٠٠٠٠ نسخة.
- المجريدة الأمريكية الخاصة بالصحة العامة: ٣٥٠٠٠ نسخة.
- تعليم الصحة: ١٠٠٠٠ نسخة.
- جريدة الصحة التعليمية والترفيه والرقص: ٤٠٠٠٠ نسخة.
- جريدة السلوك الرياضى: ٢٤٠٠ نسخة.
- جريدة الإدارة الرياضية: (غير متوافر الرقم).
- جريدة نيوجراند الجديدة للطب: ٢٢٦٠٠٠ نسخة.
- المجريدة ربع السنوية للرياضة والتدريب: ١١٠٠٠ نسخة.
- علم النفس الرياضى: (غير متوافر الرقم).
- الأساس الاقتصادى: عن القراء وعائد الإعلانات.

تمثيل أرقام التوزيع الدقيقة مسألة غاية فى الأهمية؛ لأن الإعلان يمثل حوالى ٧٥٪ من عائدات المجلة أو الجريدة. ويقصد بأرقام التوزيع بيان أعداد الأشخاص الذين يقرأون المطبوعات الدورية.

هذا، ويحتاج كبار المعلنين أرقام التوزيع الحديثة عند اختيارهم أفضل وسيلة إعلامية دورية لوضع إعلاناتهم، وعادة ما تقوم الجرائد الكبيرة بطبع كتيبات تضم أرقام التوزيع وتكاليف الإعلان مثل تكلفة السطر الواحد أو تكلفة الصفحة وأسعار الإعلانات وفقا لمكانها فى الجريدة. . وهكذا. ومن أمثلة هذه الأدلة دليل «جيل» فى أمريكا.

هذا، ويتيح دليل المنشورات العالمى «لإيريك» أرقام التوزيع بالنسبة للجرائد وبعض المجلات أيضا. وتقوم هذه الأرقام على ما تقدمه مصادر متعددة بما فيها الناشر من أنفسهم مثل ما يصوره مكتب التحرير بشيكاجو لشئون التوزيع وما تصوره هيئة البريد الأمريكية.

كذلك تقوم العديد من المجلات والصحف بجمع المعلومات عن الاهتمامات للتركيبة السكانية الخاصة بالقراء، أو تقوم بتكليف الباحثين بجمع هذه المعلومات لصالحها.

تتضمن البيانات عادة جنس القارئ (ذكرا أم أنثى) والمستوى التعليمى ودخل المنزل الشهري أو متوسط دخل القارئ. . . هذه البيانات تمكن المعلنين من تحديد الشرائح السكانية المستهدفة، وكذلك معرفة

السمات الخاصة بالقراء من خلال جهات خدمية متخصصة مثل إدارة أبحاث السوق بمؤسسات متخصصة مثل مؤسسة سايمون بنيويورك.

ويتم تحديد معدلات الإعلان بشكل رئيسي بناء على العدد الكلى لقراء الجريدة أو المجلة، ولكن القدرة الشرائية لهذه المجموعة ونوعية المنتجات التى يتم الإعلان عنها تؤثر أيضا على معدلات هذا الإعلان.

وفى الواقع فإن أرقام الاشتراكات فى المجلات والصحف غالبا ما يجرى تكميلها بواسطة الأرقام التى تبين عدد القراء لكل نسخة لدى تحديد معدلات الإعلان، وقد أدت هذه الخطوة إلى معاونة الإعلان المطبوع فى إدارة حملته فى خلال تنافسه مع المنافسين المستخدمين للبث الإذاعى والتلفزيون والبريد المباشر.

ويتم قراءة الصحف والمجلات بواسطة البالغين فى الأغلب، فضلا عن الفئة ذات التعليم الأفضل وأصحاب المهن الذين يتراوح أعمارهم ما بين ١٨ - ٤٩ سنة (بالنسبة للمجلات فقط) وأيضا يقبل على الشراء الفئات الأكثر ثراء.

وكذلك يتم استهداف جمهور الصحف والمجلات بواسطة السوق وحجم الإعلان والتكلفة، ويتم قراءة الصحف والمجلات بحثا عن المعلومات المتعلقة بالسلع المستهلكة والخدمات المقدمة. ،. ويصدق هذا بشكل خاص بالنسبة للمجلات.

وتغطي معظم الجرائد وبعض المجلات بتنظيمين لقياس المعدلات الخاصة بالإعلان هما:

- الأنشطة التجارية المحلية.

- المعلنون على المستوى القومى.

وبطبيعة الحال فإن حجم وتكلفة تأثيرات الإعلان فيما لو جرى نشره على صفحة كاملة سوف يزيد بشكل كبير.

وقد جرى التشكيك فى الحكمة من الإعلان باستخدام صفحة كاملة والتقليل من أهمية ذلك بواسطة عدد من الدراسات الخاصة ببحوث القراء والتى تشير إلى أن أسلوب الإعلانات فى صفحة كاملة لا يجذب إلا نسبة قليلة من القراء تقدر بحوالى ١٠ إلى ١٥٪ فقط، يعكس الأثر الذى تحدثه الإعلانات الصغيرة التى تكتفى بحيز صغير من الصفحة (بيرجندروف، سميث وويستر ١٩٨٣م).

ويسعى مشترون الإعلانات إلى وضع إعلاناتهم بالقرب من الأقسام أو الأجزاء التى يحتمل قيام القارئ المستهدف بقراءته بنسبة كبيرة مثل وضع الإعلانات فى صفحات الرياضة أو الحوادث أو الأخبار السياسية الهامة.

وبالقِطع، فإن صناعات الجرائد والمجلات هامة للغاية للإدارة الرياضية، ويمكن المطبوعات المتخصصة المديرين من متابعة أحداث الأفكار والممارسات الدائرة فى مجالاتهم.



بالإضافة إلى ذلك فإن نجاح وتطوير رياضة قسادة على التنافس والوصول إلى فرق رياضية متكاملة قد جرى ربطه في الأغلب بالتغطية الإخبارية السليمة في الصحافة الأمريكية.

وربما يكون هذا ما دفع «هنرى تشادويك» المحرر الرياضى بجريدة النيويورك كليبر إلى طباعة توجيهات خاصة برياضة البيسبول فى جريدته بما فى ذلك أبعاد ومقاييس الملعب وعدد المشتركين فى اللعبة ومعلومات أخرى...، إذ تسعى الجرائد والمجلات إلى استشارة الاهتمام فى أوساط المجتمع وفى قطاعات الجماعات والكليات أو فرق المحترفين وكذلك مساعدة المشجعين على معرفة المزيد عن اللعبة التى يشجعونها.

ومع ذلك ففى أوائل القرن العشرين بدأ الراديو فى منافسة الإعلام المطبوع لكى يصبح هو المصدر الرئيسى للمعلومات عن الرياضة التنافسية، وفى العقود القليلة الأخيرة أصبح التلفزيون ذا أهمية قصوى فى الرياضة، حيث ساهم التلفزيون فى إحداث ما يسمى «الثورة والانفجار الرياضى» على مستوى الاحتراف وكذلك الهواة، وأدى ذلك إلى زيادة الاهتمام بالعديد من الألعاب الرياضية وزاد بشكل كبير الوعي الرياضى لدى الناس.

يمكن تصنيف الإعلان المطبوع إلى:

- إعلان ذو جاذبية. - إعلان متخصص.

وتقدم المطبوعات المتخصصة إلى شريحة ضيقة للغاية وتستهدف قارئاً معيناً يقوم على مستغرات معينة (مثل السن والجنس) وعلى اهتمامات مرتبطة بتحديد حجم من لديهم وقت فراغ ويرغبون فى تمضية فى القراءة.

هذا، ويتمثل الإعلان عادة حوالى ٧٥٪ من دخل الجريدة المطبوعة، بينما تمثل الاشتراكات ومبيعات الجريدة المتبقى من هذه النسبة، أى ٢٥٪.

٢- الإعلام الإلكتروني

يميل معظم الناس إلى الاعتقاد بأن الإعلام الإلكتروني هو الإعلام على المستوى القومى بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث إن شبكات التلفزيون الأمريكية الكبرى تغطى بشهرة هائلة مثل ABC، CBS، NBC...، ولكن الفلسفة القانونية النابعة من لائحة جهات البث تركز على الدور الهام الذى تلعبه شبكات البث المحلى فى خدمة الجمهور عن طريق تقديم الأخبار الهامة والمعلومات الحيوية التى تجعل الناس أكثر صلة مع حكوماتهم، وكذلك توفير مساحة يمكن من خلالها مناقشة أمور ذات أهمية كبيرة والجدل حول هذه الأمور...، ولم يكن هناك نظرة إلى وظيفة الترويج والتسلية فى هذا الوقت على أنها إحدى مسئوليات شبكات البث هذه، ولكنها برزت مؤخراً كإستراتيجية للتنافس الاقتصادى.

جهات البث التجارى

نتيجة لقيام محطات الإذاعة والتلفزيون باستخدام الموجات الهوائية العامة، فإن الإذاعة مطالبة بأن تعرض الجماهير عن استغلالها لهذه الموارد، وهذه المحطات تحظى فى أمريكا مثلاً بالاستغلال المجانى والذى يكون مقصوراً عليها من خلال تردد إذاعى معين ولفترة زمنية معينة وصلت حتى الآن إلى سبع سنوات بالنسبة للراديو وخمس سنوات بالنسبة للتلفزيون. . . وفى المقابل لهذا الاستغلال المجانى فإن الإذاعة مطالبة بأن تخدم الصالح العام وتلبى احتياجات المجتمع الضرورية وتحقق له الراحة والترفيه.

ومعنى كلمة تخدم الصالح العام شابهها الكثير من التغيير الذى أتت به الفلسفات الصادرة عن بعض الجهات التشريعية فى الدولة، فمثلاً فى أمريكا تأثرت باللوائح الصادرة عن الكونجرس والإدارة الرئاسية ولجنة المجتمعات الفيدرالية، وكذلك الوكالة الحكومية المكلفة بمراقبة البث الإعلامى ومتابعة أنشطته.

وتقديم المعلومات خلال الطوارئ (مثل الفيضانات والأعاصير والزلازل) فإن إذاعة الأخبار وإجراء منتدى لمناقشة وتحليل الأمور الهامة يتم النظر إليها بواسطة الجماهير على أنها خدمة للمصلحة العامة.

وعادة ما تحدد هذه الجهات الحكومية الخطوط العريضة التى يتعين على جهات الإذاعة استخدامها لتحقيق ما يسمى بالصالح العام، وهذا ما حدث فى أمريكا مثلاً عامى ١٩٤٦، ١٩٦١ عندما حاولت اللجنة الفيدرالية للمجتمعات تحديد هذه الخطوط العريضة.

إن البيان الصادر عن اللجنة الفيدرالية للمجتمعات فى أمريكا عام ١٩٦١م والذى يحدد السياسة التى يجب على محطات التلفزيون القيام بها لكى تلبى الشروط والالتزامات الخاصة بمصلحة الجماهير تتضمن ١٤ نوعاً من الواجبات اشتملت البرامج الرياضية كأحد الشروط الأساسية.

وخلال السنوات العشر الأخيرة أو يزيد قليلاً جرى تقليص لسلاسل التى تنلزم بها جهات البث الإذاعى والتلفزيونى، بمعنى أن عدداً من القواعد المعمول بها لفترة طويلة واللوائح والفرضيات الخاصة بخدمة جهات البث كلها جرى التخلص منها فى أمريكا بواسطة اللجنة الفيدرالية للمجتمعات خلال السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين.

وقد جرى استبدال هذه اللوائح المقيدة للخدمة الإذاعية بقواعد خدمية للبث الإذاعى يحكمها تنافس السوق (فاولر وبرنر ١٩٧٨م) . . . وبموجب هذه الفلسفة الجديدة فإن الجمهور من خلال قراراته التى يعرب عنها فى الإذاعة والتلفزيون يقرر وحده ما نوعية البث الإذاعى والتلفزيونى الذى يخدم مصالحه العامة.

ونتيجة لقيام الجمهور بالاستماع لنوعية أخرى، ومشاهدته لنوعية معينة، وعدم مشاهدته نوعيات أخرى. . . يكون قد حدد بذلك أين تكمن مصلحته دون وصاية من أى جهة كانت.

وترى اللجنة الفيدرالية للمجتمعات فى ثوبها الجديد أن دورها يقتصر على تشجيع المنافسة الصحية بين جهات البث الإعلامى المختلفة.

وكما سيتضح فيما يلى فإن بعض هذه الاتجاهات الرامية للتخلص من اللوائح المقيدة كانت لها تأثيرات هائلة على اتجاهات المشاهدين حيال محتوى البرامج الرياضية التى يقوم البث التلفزيونى بعرضها على الجمهور.

١- الراديو:

أصبح الراديو وسيلة إعلامية هامة لا يمكن الاستغناء عنها خلال فترة العشرينيات من القرن العشرين، وعلى النقيض من الإعلام المطبوع فإن جهاز الراديو قادر على إرسال الأخبار وبرامج الترفيه بما فى ذلك البرامج الرياضية بشكل فوري لحظة حدوثها، وهو ما جعل شعبية هذا الجهاز تتزايد بسرعة فائقة.

وقد عجل من غو الراديو فى أمريكا وجود ثلاث شبكات إذاعية قومية تقوم بتقديم البرامج لصالح المحطات الفرعية التابعة لها، هذه الشبكات الثلاث هى:

- شبكة ABC. - شبكة NBC. - شبكة CBS.

لقد تبنت صناعة الراديو نفس الفلسفة التى تبنتها الصحافة وهى تحقيق الدمج التجارى والاستناد إلى الجهات المملنة والشركات الكفيلة بالرعاية لهذه الحملات الإعلامية.

ومع تزايد غو التلفزيون خلال منتصف القرن العشرين تراجعت أنشطة شبكات الإذاعة والبرامج الوطنية الموجهة وأصبح الراديو بمثابة وسط محلى.

ويوجد حاليا العديد من محطات الإذاعة التى تعمل بصورة مستقلة دون أن تكون تابعة لآى شبكات برامج، وقد أدى هذا إلى زيادة اهتمام الراديو بالانخبار المحلية والشئون العامة والتغطية الواسعة للأحداث والمباريات الرياضية عوضا عن الاكتساح التلفزيونى.

لقد ساعد هذا الاتجاه على أن يحتفظ الراديو بمكانته كوسط للإعلام المحلى بعد أن فقد مكانته فى الإعلام القومى.

٢- محطات التلفزيون التجارية والمملوكة والعامه وفروعها،

محطات التلفزيون عادة ما تكون واحدة من ثلاثة أنواع:

١- شبكة مملوكة وعامه. ٢- فرع للشبكة. ٣- شبكة مستقلة.

والشبكات من النوع الأول عبارة عن محطات غالبا ما تعمل فى الأسواق الكبيرة والتى تملكها شبكة كبرى.

وقد تملك المؤسسة الإعلامية التلفزيونية عددا من المحطات يصل فى بعضها إلى ١٢ محطة أو يزيد، بشرط أن تكون القاعدة الجماهيرية التى يصل إليها بث هذه المحطات التلفزيونية أقل من ٢٥٪ من أعداد المشاهدين على مستوى الدولة بأكملها.

أما الفروع الشبكية- النوع الثاني- فهذه لا تكون مملوكة للشبكات بل تكون مملوكة للمستثمرين المحليين، ولكن هذه الشبكات المحلية قد تقرر الانضمام إلى واحدة من الشبكات التجارية الرئيسية التابعة للنوع الأول.

ويحتفظ كلا النوعين- الأول والثاني- بمداخل تتيح لهما الدخول على برامج الشبكة (مثل الأخبار والعروض التي تغطي بذروة المشاهدة والبرامج الرياضية) ويتم تعويضها بواسطة الشبكة الكبرى مقابل نقلها لبرامجها، وكلما زاد عدد فروع الشبكة زادت أعداد المشاهدين، وزادت بالتالي الرسوم التي تطلبها للحملات الإعلانية أثناء البث التلفزيوني للبرامج.

ولقد أشارت الإحصاءات في أمريكا إلى أنه بالرغم من أن أعداد هذه الفروع الشبكية تتغير بشكل مستمر إلى حد ما فإن كل مشكلة رئيسية يتبعها حوالي ٢٠٠ شبكة فرعية (عن الكتاب السنوي للإحصاءات الإذاعية وبث الكابل عام ١٩٨٨م)، كما يوجد حوالي ٤٨٠ محطة تعمل إما بشكل مستقل أو تابعة لشبكة رئيسية أصغر حجماً من الشبكة الكبرى مثل محطة «فوكس».

٢- محطات التلفزيون التجارية المستقلة ومحطات السوبر.

عندما لا تقوم الشبكة الرئيسية بامتلاك محطات التلفزيون أو لا تتبعها هذه المحطات، فإنه يطلق على هذه المحطات غير المملوكة أو غير التابعة اسم «المحطة المستقلة». وبرامج هذه المحطات المستقلة تعد في الأغلب من إنتاجها الذاتي أو البرامج التي تقدمها شركات الإنتاج الخاص أو المؤسسات القديمة أو ما تقدمه إليها النقابات.

والبرامج التي تقدمها النقابات لهذه المحطات المستقلة لكي تقوم هذه المحطات ببثها يتضمن إعادة تشغيل لبرامج كان قد جرى بثها من قبل على الشبكات ولاقت نجاحاً ساحقاً أو ألعاب غير معروفة أو برامج كلاسية.

وعلى سبيل المثال في مجال الرياضة تتضمن البرامج التي تقدمها النقابات للمحطات المستقلة في أمريكا البرامج التالية:

- برنامج سوبر سبورت.
- برنامج هذا الأسبوع في الرياضة.
- شبكة مصارعة المحترفين.
- مباريات الاتحاد العالمي للمصارعة.
- وهناك في أمريكا عدة محطات مستقلة شهيرة يطلق عليها اسم محطات «السوبر» .. مثل:
- محطة WWOR.
- محطة نيويورك.
- محطة أتلانتا.
- محطة WGN.
- محطة شيكاغو.

والمقصود بالمحطة «السوبر» أنها محطة تجارية عادة ما تكون في الأصل محطة مستقلة يتم التناقل إشارتها بواسطة شركة حاملة لهذه الموجة والتي تقوم عادة بإرسال هذه الإشارة عن طريق الميكروويف إلى القمر الصناعي والذي يجعل بدوره هذا البث يمكن استقباله بواسطة نظم الكابل في كل أنحاء الأمة.



ولا تتلقى هذه المحطات أى تعويضات من نظم الكوابل، ولكنها تتلقى التعويض من الشركة التي التقتط إشارتها وقامت بإعادة إرسالها. ويمثل البث الخاص للمباريات الرياضية وبصفه خاصة مباريات البيسبول وكرة السلة فى أمريكا السمة الواضحة لهذه المحطات السور على المستوى القومى.

وهناك مخاطر وفوائد مرتبطة بكون المحطة يطلق عليها صفة محطة «السور»؛ لأن بشها يتم عادة إرساله على مستوى الأمة بأسرها؛ لذلك فإن هذه المحطة قد تقوم بتحصيل المعلنين رسوما إضافية تزيد عما تم دفعه لبلوغ الإرسال إلى المشاهدين على المستوى المحلى.

ومع ذلك فإنه مع حدوث الاختراق من الأسواق القريبة يوجد احتمال لحدوث زيادة تكاليف الحصول على رخصة إعادة البث، والشركات التي تملك حقوق إذاعة الأفلام السينمائية أو المسلسلات الشهيرة التي تقوم هذه المحطات بنقلها قد تريد الحصول على مزيد من الأموال مقابل هذه الحقوق، وكذلك فإن الفرق الرياضية التي يتم نقل مبارياتها على المستوى القومى قد تسعى إلى الحصول على مزيد من المقابل المادى، وهو أمر له ما يبرره مقابل إذاعة الحقوق وذلك بشكل يزيد عما لو جرى إرسال إشارة هذه المحطة على المستوى المحلى فقط.

٤- الاعتبارات التي يتعين مراعاتها لدى بث برامج الإذاعة التجارية،

يرجع الفضل إلى «ميلتون بيرلى» حينما قال أن التلفزيون يطلق عليه «وسط إعلامى»؛ لأنه لا يوجد شيء يتم بثه بواسطة هذا الجهاز إلا ويحظى بالإعداد الجيد، ولكن كلمة وسط تعنى أيضا «متوسط الإعداد»؛ ولذلك لا يوجد بث تلفزيونى يحظى بالإعداد الجيد المطلق؛ لأن الأمور عادة تتم على عجل، وبالقطع فإن الإستراتيجية العامة هى القيام ببث البرامج إلى أكبر شريحة جماهيرية ممكنة.

هذه الفلسفة تحكم القرارات سواء على مستوى الشبكة الرئيسية أو على مستوى الشبكة الفرعية، ولذلك يجب على معد برامج أى محطة أن يضع فى اعتباره العديد من العوامل التي يلزم مراعاتها والتي يتقدمها تحديد نوع المحطة التي ينوى إعداد البرامج لها.

وفروع الشبكة الرئيسية والشبكات المملوكة والعامة لها تعتبر مدخلا لبرامج الشبكات الرئيسية، ولكن الشبكة المستقلة والمحطات المستقلة يجب أن تقوم بشراء أو إنتاج كافة البرامج التي تقوم ببثها.

إذن على هذه المحطات الرئيسية المستقلة أن تقوم بالتفكير فى الاحتمالين التاليين: هل سيكلفها أكثر شراء العروض النقابية أم الأرخص أن تقوم بإنتاج برامجها بنفسها؟.. كذلك على هذه المحطات المستقلة أن تسأل نفسها: ما العروض المتوافرة حاليا من خلال الترخيص النقابى الموجود؟ وما نوعية جماهير المشاهدين فى الفترات المختلفة من ساعات اليوم؟. وهل سيقوم عدد كاف من المعلنين برعاية البرامج التي يتم بثها حتى تستطيع تلك المحطة المستقلة تغطية تكاليفها؟ وما البرامج الأخرى التي يمكن أن تشكل منافسة وتقوم بعرضها المحطات المنافسة؟.. وهل يمكن جذب مشاهدين أكثر مما تجلبه المحطات الأخرى؟

هذا، وقد قدم (إيستمان وهيدوكلين) عام ١٩٨٥م تحليلا تفصيليا متميزا لإستراتيجيات البرامج المختلفة التي تقوم عليها هذه العملية بالنسبة لكل نوع من جهات البث بما فيها الكوابل الخاصة بالبث مدفوع الاجر وشرحها كما يلى:



٥- الكابل،

نتيجة لعدم استخدام جهات البث بالكابل للموجات السهوية العادية التي تصل إلى الغالبية من الجماهير، وقيامها بدلا من ذلك بإرسال إشاراتنا خلال أسلاك، فإن قنوات الكابل ليست ملزمة بخدمة المصلحة العامة للجماهير.

وفي هذه الحالة يتم تطبيق معايير مختلفة بالنسبة للمجالات المختلفة مثل المعايير التي لا يصلح تخطيطها في بث البرامج الخلية والمخالفة للأداب العامة وشروط البرامج في البث العادي.

وبناء على ذلك وخلافا لجهات البث العادية فإن قنوات الكابل تكون قنوات بث ضيقة تقوم بتقديم برامج مختلفة تروق لشريحة محدودة للغاية من جماهير المشاهدين.

هناك قنوات متخصصة كلية لبث برامج الأطفال، وقنوات أخرى مخصصة للأخبار، وأخرى للموسيقى فقط، وبضعة قنوات مخصصة جزئيا أو كلية لبث البرامج الرياضية فقط.

ونظم الكابل المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا والتي يوجد منها حوالي ٩٥٠٠ وفقا للإحصاء المنشور في ٢٦ فبراير عام ١٩٩٠م تقوم في الأغلب بتقديم قنوات لـ:

١- قنوات الربط الأساسي Basic Tier.

٢- قنوات البريميم Premium.

٣- قنوات الدفع مقابل المشاهدة (PPV) (Pay Per View).

النوعية الأولى وهي الربط الأساسي تتضمن المحطات المستقلة والشبكة التجارية الرئيسية ومحطات البث العام المحلي وبعض قنوات الكابل مثل CNN، MTV.

والنوعية الثانية وهي البريميم مثل ديزني، HBO، شوتايم، فتقوم بتحصيل رسم إضافة شهري غالبا ما يتراوح ما بين ١٠-٢٠ دولارا شهريا.

والنوع الثالث وهي قنوات الدفع مقابل المشاهدة فتقوم بتحصيل رسم يتراوح ما بين ١٥-٣٥ دولارا شهريا في كل مرة يتم فيها اختيار برنامج «ادفع مقابل المشاهدة» من على الكابل.

٦- شبكات الكابل الإقليمية والقومية،

الشبكات الرئيسية هي مصادر البرامج بالنسبة لنظم الكابل المحلية وتقوم شبكة الكابل بإرسال إشاراتنا خلال قمر صناعي للاتصالات.

ويتاح لنظم الكابل الخيار المتمثل في استقبال هذه الإشارات وتخصيص واحدة من قنوات النظام بها لبث هذه الإشارات فحسب.

وإذا اختار نظاما أن يقوم بحمل شبكة الكابل، فإن هذا النظام يقوم على دفع رسم إلى الشبكة، وهذا الرسم يتوقف على إعداد المشتركين من المشاهدين في هذا النظام والمستعدين لدفع هذا الرسم مقابل المشاهدة.

بعض هذه الشبكات تكون على النطاق القومي مثل شبكات MTV ، ونيكل أوديون ، HBO ، وديزني ، ESPN في أمريكا. وهناك شبكات أخرى تغطي قطاعا سكانيا محدودا يجرى تقديمها على نطاق إقليمي فحسب .

معظم محتويات الكابل الإقليمي تكون مواد رياضية في الأغلب، إما شبكات الكابل القومية فتمثل ظاهرة حديثة نسبيا .

لقد أصبحت هذه الشبكات متاحة عندما جرى تخفيف القيود المفروضة على البث التلفزيوني للكابل خلال فترة منتصف السبعينيات من القرن العشرين، وعلى سبيل المثال فقد صدر قرار من لجنة الاتصال الفيدرالية عام ١٩٧٢م في أمريكا بقصر عدد الإشارات البعيدة التي يستطيع الكابل استقبالها وبثها على الهواء على عدد معين، وهذه القواعد الصادرة عن نفس اللجنة قامت أيضا بتحديد المسافة التي تستطيع شركات الكابل استقبال بث المحطات المستقبلية خلالها (عن استقبال بث محطات السوبر).

وكان الهدف من معظم هذه القواعد الصادرة عن لجنة الاتصالات الفيدرالية هو توفير الحماية لجهات البث المحلية في مواجهة المنافسة التي يمثلها نظام الكابل .

وفي أوائل عام ١٩٧٦م قامت نفس اللجنة الفيدرالية بإسقاط الشروط التي كانت وضعتها بخصوص الحد من المسافة بما يسمح باستقبال الإشارات المرسله من الأقمار الصناعية في أى مكان بدون قيود .

وفي عام ١٩٨٠م قامت نفس اللجنة بإلغاء القيد الذي قامت بوضعه على إعادة الإشارات البعيدة التي يمكن استقبالها .

والآن أصبح في مقدور نظام الكابل القيام بإرسال برامج لأي عدد من قنوات الكابل حسب طلبات عملائه ، وأصبح القيد الوحيد الآن هو عدد القنوات التي يستطيع تحميلها على أسلاك الكابل إلى العملاء .

وفي حوالى نفس هذا التوقيت الأخير قامت اللجنة الفيدرالية للاتصالات أيضا بتقليل الشروط الخاصة بأقل حجم ممكن لأطباق «الدش» لاستقبال القمر الصناعى .

وفي أواخر عام ١٩٧٦م كانت الشروط شديدة الصرامة بحيث جعلت كل طبق «دش» تابع لهذه النظم لا يقل ثمنه عن ١٠٠٠٠ دولار .

٧- الدفع مقابل المشاهدة:

قناة كابل «الدفع مقابل المشاهدة» PPV هى عبارة عن قناة مخصصة كلية لإرسال نوعية محدودة من البرامج الخاصة للغاية موجهة إلى مستقبلى هذه القناة مقابل دفع رسم لمشاهدة هذا البرنامج .

ومع إدخال تكنولوجيا الكابل القابل للمخاطبة Addressable Cable تمكن الآن نظام الكابل من إرسال برامجه إلى منازل مختارة، وهو ما عجل من تطوير نظام قنوات الدفع مقابل المشاهدة، ولكن



اختراق كوابل الدفع مقابل المشاهدة لازال محدودا إلى حد كبير ومتيسر في نسبة تقل عن ٣٠٪ من أجهزة التلفزيون بالمنزل في أمريكا .

٨-مراجعة المفاهيم المطروحة:

كما هو الحال في الإعلام المطبوع، فإن المؤسسات في الإعلام الإلكتروني أصبحت بمثابة شركات تجارية ساعية إلى تحقيق الربح.

ونتيجة لاستخدام شركات الإعلام الإلكتروني للموجات الهوائية العامة التي تخاطب وتبث لقطاع جماهيري عريض، ومع ذلك فإن الراديو التجاري ومحطات التلفزيون جرى تقييدها بحيث تعمل على خدمة الصالح العام، وقد أصبح تقديم البرامج الرياضية أحد الشروط الأساسية لجهات البث التلفزيوني. ومحطات الراديو أصبحت الآن مملوكة محليا بشكل رئيسي، وكذلك أصبحت برامج الراديو تستهدف قطاعا سكانيا محليا.

وبعض محطات التلفزيون التجارية يطلق عليها أيضا اسم «محطات مستقلة»، ولكن القاعدة العامة هي أن معظم محطات التلفزيون إما أن تكون مملوكة لإحدى الشبكات الرئيسية أو تابعة لها. أما محطات «السوبر» فهي عبارة عن محطات تلفزيون مستقلة يتم إرسال إشارتها إلى الأقمار الصناعية أيضا، وبالتالي يتم استقبالها وحملها بواسطة امتيازات الكوابل المحلية.

وفي خلال الخمس عشرة سنة الأخيرة أصبح نظام الكابل منافسا خطيرا لشبكات التلفزيون الرئيسية التجارية. وبعض شبكات الكابل تقوم ببث برامجها على المستوى القومي وبعضها على المستوى الإقليمي، وتقوم امتيازات الكابل بحمل هذه الإشارات على شبكة «الربط الأساسي»، وعلى «البريم» وعلى «الدفع مقابل المشاهدة».

الأساس الاقتصادي لبث التلفزيوني ولنظام الكابل هو الإعلان والمشاهدة، ويسعى القائمون بالبث التلفزيوني وبث نظام الكابل إلى إكساب رضاء المشاهدين، وهم يعدون المعلنين بأنهم سيتمكنون من الاتصال بقطاع عريض من المشاهدين أو بشريحة معينة من المشاهدين حسب نوعية البرامج التي يبثونها (مثل الإناث فوق سن ١٨ سنة، أو الذكور من ١٨-٣٤ سنة)، وعندما تقوم جهات البث بتقاضى رسم من المعلنين فإن هذا يتوقف على عدد المشاهدين المتلقين لهذا البث. ويفضل المعلنون أن يدفعوا مقابل اتصالهم بمجموعة من المشاهدين المتجانسين (بمعنى أشخاص يبدوون اهتماما شديدا بتلك النوعية من البرامج التي يرفعها المعلن) عما يحدث لو كانت هذه المجموعة تضم فئات مختلفة من المشاهدين.

ويسعى جميع المسؤولين التنفيذيين بمحطات التلفزيون إلى الحصول على البرامج الرياضية؛ لأن مثل هذه البرامج تمثل النافذة التي تربط المعلن بنوعية متجانسة من المشاهدين ذوي الميول الرياضية.

تقديرات المشاهدة والاستماع

تستند المعلومات عن المشاهدين إلى التقديرات التي يمنحها للمشاهدين (أو المستمعين)، وهي التقديرات الخاصة بحجم ونوعية المشاهدين استنادا إلى عينة صغيرة جدا من جمهور المشاهدين (عينات).

ويتم تقديم تقديرات التلفزيون على أساس الإحصاءات التي تقدمها شركات متخصصة، مثل شركة آى سى نيلسن، واريترون فى أمريكا، أما تقديرات الراديو فتقدمها شركات متخصصة مثل شركة ارتبون وبيرك فى أمريكا.

ويتم جمع تقديرات التلفزيون خلال إحدى الأمسيات أو أثناء واحدة من فترات ذروة المشاهدة على المستوى القومى.

مثلا تقوم شركة «نيلسن» بعمل التقديرات الخاصة بالأمسيات من خلال ارتياد المنازل وسؤال سكانها بشكل يومى فى دائرة تغطى ٢٣ سوقا تجاريا.

أما شركة «ارتبون» فتقوم بجمع معلومات التقييم بالأمسيات من خلال سؤال سكان المنازل الواقعة فى نطاق ١٤٠ من هذه الأسواق التجارية.

وتتيح أسئلة الاستطلاع الخاصة بآراء المشاهدين خلال الأمسيات الحصول على تقديرات عن أعداد المشاهدين الذين يحركون مفاتيح القنوات إلى برامج معينة فى كل نطاق سوق تجارى.

وتستخدم هذه التقديرات بشكل رئيسى بواسطة معدى برامج الشبكات عن طريق أقسام الإعلانات لتقويم مدى كفاءة الأداء لنوعية البرامج التي يتم بثها مقارنة بتلك النوعية الأخرى من البرامج التي تقدمها الشبكات المنافسة وحجم المنافسة، ولكن هذا لا يمنع من استفادة معدى البرامج المحلية من هذه التقديرات أيضا لأغراض أخرى.

١- معلومات ذروة المشاهدة على المستوى القومى:

وهذه يتم تقديمها للمحطات التجارية فى أمريكا بناءً على التقديرات المسحية لمنطقة تخدم من ٢١ إلى ٢١٢ سوقا تجارية، وبما يتراوح من دائرة نيويورك مثلا (أكبر منطقة مشاهدة حيث يوجد ٦,٩ مليون جهاز تلفزيون بالمنازل) وصولا إلى بلدة جلنديف بولاية مونتانا (حيث أقل نسبة مشاهدة حيث تصل أعداد أجهزة التلفزيون إلى ٥١٠٠ جهاز فقط بالمنازل).

وتستند أرقام المشاهدين إلى البيانات التي جرى جمعها بضعة مرات فى السنة الواحدة مع دمج وسائل قياس تتم بمنازل المشاهدين ومن مشاهدى التلفزيون الذين يحتفظون لديهم بمذكرات تدوين ملاحظات على البرامج التلفزيونية.

يتم إبلاغ نتائج هذه الاستطلاعات لبيان حجم المشاهدة بين مجموعات سكانية معينة (مثل بين المراهقين من سن ١٢ إلى ١٧ سنة، وبين النساء من سن ١٨ إلى ٢٤ سنة، وبين الرجال من سن ١٨ إلى ٤٩ سنة) ويتم إصدار تقارير بشأن نوعية المشاهدة خلال فترة ١٥ دقيقة من البرامج اليومية.

وتستخدم هذه المعلومات بشكل رئيسي لعمل معدلات الإعلان بالنسبة للمحطات المحلية، وللمعاونة معدى البرامج المحلية في وضع البرنامج اليومي.

ويطلق على عملية التقويم التي يتم الحصول عليها من منطقة بث مجاورة للمحطة اسم «منطقة التأثير الغالب» وذلك الاسم المفضل لدى شركة «اريتون» الأمريكية بينما تطلق شركة «نيلسن» على نفس هذا النوع من التقويم اسم «منطقة السوق المعنية» وهي معلومات شديدة الأهمية بالنسبة لجماعة المعلنين المحلية.

وتنتهي كل مقاطعة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى واحدة من هذه المناطق، وكما جرى ذكره فإن إبلاغ نتائج هذه التقويمات الخاصة بالمناطق يجري على أساس عمل شريحة سكانية (مثل تحديد عدد الإنث ذوى السن من ١٨ إلى ٣٤) وعلى أساس الوقت من اليوم والأسبوع (مثل الفترة من الإثنين حتى الجمعة، من ٧ إلى ٩ صباحاً، ومن ٩ صباحاً إلى ٤,٣٠ ظهراً، ومن ٩ صباحاً حتى الظهرية) بحيث يتيسر على جماعة المعلنين ومعدى البرامج مقارنة نوعية الأداء لمحطات معينة فى قطاع سوق معين يقيم باجتناب المشاهدين فى كافة فترات اليوم.

وبالنسبة لمحطات التلفزيون فإنه يطلق على الفترة من ٧ إلى ٩ صباحاً فترة الصباح الباكر...، وعلى الفترة من ٤,٣٠ إلى ٦ مساءً فترة المسية المبكرة، وعلى الفترة من ٧,٣٠ إلى ١١ مساءً ذروة المشاهدة.

هذه المعلومات الخاصة بحجم المشاهدة فى كل فترة ذات أهمية قصوى، وتقوم خدمات التقويم بعمل تقدير لعدد المنازل التي تقوم بمشاهدة التلفزيون فى كل نطاق من نطاق ٢١٠ إلى ٢١٢ سوقاً تجارياً (مثلاً)، وبناء على أنماط المشاهدة التي تكشف عنها عينات المنازل فى كل نطاق من هذه الأسواق تقوم خدمات التقويم هذه بحجم وطباعة المعلومات الخاصة بتقويمات البرامج والمحطات ونصيب هذه الأخيرة من المشاهدة.

هذا، وتتماثل المعلومات الخاصة بالتقويم التي تقدمها شركة «بيريك» و«اريتون» بالنسبة لمستمعي الراديو مع تلك المعلومات المقدمة أثناء فترات ذروة المشاهدة بالتلفزيون، ويتم عمل تقارير عن عدد المستمعين لكل محطة وراء الأخرى وفقاً لفئات تخص كل شريحة سكانية ووفقاً لساعات اليوم المختلفة.

هذا، ويلاحظ أن التقويمات الخاصة بالصباح وبعد الظهر (وقت القيادة) من ٦ إلى ١٠ صباحاً ومن ٣ إلى ٧ مساءً بأنها شديدة الأهمية بالنسبة لمعدى البرامج بالمحطات المحلية وبالنسبة لجماعة المعلنين لتحديد المستمع المستهدف ونوعيته وكثافته.

٢- الأساليب المنهجية:

هناك أربعة أساليب رئيسية لجمع تقويمات عن جهود المشاهدين هي أسلوب تليفون المصادفة، ومذكرات المشاهدة، وعداد التلفزيون، وعداد المشاهدين وتفصيلها كما يلي:



أ- أسلوب تليفون المصادفة:

فى أسلوب تليفون المصادفة يتم عمل مكالمات تليفونية فى أثناء وقت معين، ثم سؤال قاطن المنزل عن البرنامج الذى يشاهده وقت عمل المكالمات، وعن الأشخاص الذين يشاهدون البرنامج معه، وتستخدم هذه المعلومات فى الأغلب بواسطة وإصالح المحطات المحلية.

ب- أسلوب مذكرات المشاهدة:

كان أسلوب مذكرات المشاهدات يعد فى إحدى الأوقات المصور الرئيسى للحصول على معلومات التقويم، حيث يتم إعطاء أفراد الأسرة كتيب مذكرات صغيرة يغطى فترة أسبوع بكامله (من الأربعاء إلى الأربعاء الذى يليه). ويقوم كل فرد فى الأسرة بكتابة وتسجيل مشاهداته فى خلال الأسبوع فى خانات تغطى كل منها ١٥ دقيقة.

فى نهاية الأسبوع سوف تبين ما جرى مشاهدته إضافة إلى بيان نوعيات أفراد الأسرة الذين كانوا يشاهدون وفى أى من الأوقات جرت عملية المشاهدة.

وأسلوب مذكرات المشاهدة كان يصاحبه دائما نوعيات منهجية من المشاكل فى أمريكا منها على سبيل المثال:

١- أن العينة المأخوذة قد لا تعبر تعبيرا سليما عن المشاهدين، فالسود من الناحية التاريخية وكذلك ذوى الأصل الإسرائي يحجمون عن المشاركة، وتكون معدلات الإجابة على مذكرات المشاهدين لديهم ناقصة ولا تفيد بعكس المذكرات والإجابات التى يملئ بها البيض.

٢- أن مشاهدى شرائط الفيديو لا يتم تسجيلهم بشكل سليم.

٣- لا يجرى إحصاء لمن يقوم بالمشاهدة بعيدا عن المنازل التى يجرى فيها التقويم، حيث يشاهد كثير من المشاهدين فى الكليات والبارات والفنادق...، وهذا القصور بالذات هو الذى يؤثر على إجراءات ونتائج التقويم بالنسبة لمشاهدى المباريات الرياضية.

٤- إدخال نظام الكابل قد راد من خيارات المشاهدة، وفى بعض الحالات أدى إلى أن المشاهدين الذين يستخدمون جهاز التحكم عن بعد (ريموت كونترول) يقومون بتفسير القنوات بشكل متكرر، بحيث يشاهدون دقائق معدودة من كل برنامج ويفترون القنوات التى قد يجرى السؤال عنها وخاصة عندما يتم عرض الإعلانات التجارية.

ومع ذلك...، فإن هذه الطريقة تلائم قياس المشاهدة عندما تكون هناك حفنة معدودة من القنوات التى يمكن مشاهدتها، ولكن الآن وبعد أن أدى إدخال نظام الكابل إلى مضاعفة عدد القنوات التى متاح للمشاهد، فقد أصبح من المستحيل تقريبا على مذكرات المشاهد أن تقوم بقياس سلوك المشاهد وتقديم معلومات دقيقة عن العدد.



ج- أسلوب عداد التلفزيون:

أسلوب عداد التلفزيون عبارة عن أجهزة يتم تثبيتها بجهاز تلفزيون العائلة أو أجهزتها في حالة امتلاكها لأكثر من جهاز، وتقوم هذه الأجهزة أوتوماتيكاً بتسجيل اللحظة التي يتم فيها تشغيل الجهاز وتحديد القناة التي جرى توليف الجهاز عليها.

في الوقت الحالي معظم التقويمات والمعلومات التي يتم جمعها تعتمد على طريقة عداد التلفزيون في الولايات المتحدة الأمريكية، وكثيراً ما يتم دعم هذه الطريقة بطريقة مذكرات المشاهد.

د- أسلوب عداد المشاهدين:

في الوقت الحالي اتجهت شركة «إبترون» الأمريكية، وكذلك شركة «نيسان» إلى البدء في استخدام عداد المشاهدين، وهي طريقة تتسم بأنها أكثر دقة عن الطرق السابقة.

في هذه الطريقة يكون لكل عداد مجموعة من الأزرار، زر خاص بكل مشاهد من أفراد الأسرة، حيث يقوم المشاهد بالضغط على الزر الخاص به عندما يبدأ المشاهدة، ويضغط مرة أخرى عندما يغادر مقعد المشاهدة. وبهذه الطريقة يقوم عداد المشاهدين بتسجيل ماذا يتم مشاهدته وفي أثناء كل لحظة من لحظات اليوم إضافة إلى تحديد نوعية الفرد الذي يقوم بالمشاهدة من أفراد الأسرة.

إحدى نقاط الضعف التي تتسم بها طريقة عداد المشاهدين هي أن المشاهد كثيراً ما يصيبه التعب والملل من كثرة الضغط على الأزرار، وتعمل الآن خدمات التقويم على تطوير عداد للمشاهدة يسمى العداد السلبي وهو الذي يقوم بتخزين معلومات يمكن بموجبها التعرف على التعبيرات المرتبطة على وجه المشاهد ويسجل بشكل أوتوماتيكي متى بدأ في المشاهدة ومتى انتهى.

مما ذكر عن هذه الطرق يتضح أن لكل طريقة نقاط ضعف ونقاط قوة، ولكن طريقة عداد المشاهد من المحتمل أن تكون أكثر الطرق قدرة على توفير بيانات دقيقة وخاصة بالنسبة للمشاهدين الذين لديهم نظام الكابل.

٢- تقويم الإعلان،

تختلف معدلات الإعلان حسب الوقت من اليوم الذي يتم الإعلان خلاله، وعلى حسب إجمالي أعداد المشاهدين، وعلى حسب التركيبة السكانية للمشاهدين.

وتتكلف الإعلانات خلال وقت الذروة للمشاهدة أكثر من الإعلانات التي تذاع في الصباح الباكر أو الوقت المتأخر من المساء.

والمحطة التلفزيونية التي تستطيع أن تعد جماعة المعلنين بالاتصال بما يزيد مرتين عن أعداد المشاهدين خلال الفترة من ٨ إلى ١٠ مساءً عن ما تستطيعه المحطات المنافسة تستطيع أن تطالب المعلنين برسوم أكبر مما تطلبه المحطات المنافسة عن الإعلانات خلال نفس الفترة.



ويمكن أن يتم عمل جداول للإعلانات في اتجاهين:

١- الاتجاه الرأسى أو الجدول الرأسى للإعلانات وفيه يتم خلال يوم المشاهدة عرض الإعلانات بأكبر قدر ممكن مرتباً رأسياً.

٢- الاتجاه الأفقى أو الجدول الأفقى للإعلانات وفيه يتم خلال نفس فترة اليوم تحريك النقطة الإعلانية أفقياً طوال الأسبوع.

هذا، ويتم تقدير أسعار الإعلانات بناء على الحجم والعرض والطلب والعوامل التنافسية والمعدلات المتغيرة، وبالتالي تقوم المحطات والشبكات فى معظم الأحوال بالتفاوض على سعر الإعلان مرة أخرى فى كل مرة يتم فيها شراء الإعلانات.

ونتيجة لأن كل محطة فى سوق معين قد تتقاضى رسماً مختلفاً مقابل الإعلان فى كل مرة، فإن مشترى الإعلانات بحاجة إلى وجود طريقة ثابتة لحساب أفضل استثمار يعرضون مالههم لشرائه، حيث تستخدم أرقام التقويمات فى تحديد تكلفة الوصول إلى عينة مستهدفة من المشاهدين والتي قد تقوم بمشاهدة واحداً من أعداد البرامج المتنافسة.

٤- مراجعة المفاهيم المطروحة:

يقوم جهاز البث للكوابل والبث التلفزيونى بتوصيل عينة محددة من المشاهدين بعينة من جماعة المعلنين، وتستند الرسوم التى تطلبها محطات البث إلى الرقم المطلق من المستمعين أو المشاهدين إضافة إلى التركيب النوعية للقطاع السكاني للمشاهد للبرامج مثل «نيلسن» و«أربترون» بتقديم معلومات تقويمات التلفزيون إلى الشبكات والمحطات كل على حدة.

تقدم شركة «نيلسون» و«أربترون» المعلومات عن المشاهدة التى تحدث فى المنازل للبرامج التى تعرض على المستوى القومى باستخدام عينات مشاهدة مائية من الأسواق الرئيسية، كذلك تقوم شركة «نيلسون» و«أربترون» بجمع معلومات عن المشاهدة المنزلية فى نطاق ٢١٠-٢١٢ سوقاً محلياً، ويتم جمع أرقام ذروة المشاهد بضع مرات خلال السنة.

تستند معلومات التقويم بشكل أساسى على طرق وأساليب تليفون المصادفة؛ مذكرات المشاهد، وعدادات التلفزيون، وعداد المشاهدين. وتستند رسوم الإعلان أساساً إلى هذه التقويمات للمشاهد والمستمع والتي تستخدم لحساب التكلفة لبلوغ جمهور المشاهدين المستهدف فى قطاع معين.

ماذا قدمنا فى هذا الفصل؟

فى هذا الفصل تناولنا موضوعات عديدة يمكن تلخيصها فيما يلى:

١- على الرغم من مشاركة عمليتى الاتصال بين الأشخاص والاتصال الجماهيرى فى بضعة عناصر مشتركة، إلا أن كل واحدة قد قامت بتطوير أسلوبها البحثى والنظرى المستقل عن الآخر.



والنظريات فى الاتصال بين الأشخاص تتناول مهارات الاتصال مثل الحديث والكتابة وسلوكيات الاتصال الشخصى فى المجموعات الثنائية والمجموعات الصغيرة والمؤسسات .

كما تتناول النظريات فى الاتصال الجماهيرى البحوث التى تنطرق إلى تأثيرات وسائل الإعلام، وكذلك تتناول الممارسات الدائرة فى مؤسسات وسائل الإعلام .

٢- تتناول النظريات الهامة فى الاتصال الشخصى العلاقة ما بين الأشخاص سواء كان ذلك فى شكل ثنائيات أو مجموعات صغيرة أو مؤسسات، وذلك من ناحية التطور التدريجى، وتركز هذه النظريات على كيفية تغيير سلوك الاتصال بمرور الوقت .

٣- ذهبت النظرية العلاقية إلى أن الاتصال يحدث فى بعدى المحتوى والعلاقة، ويهتم الدارسون والباحثون بما يقال وكيفية قوله فى محتوى البيانات التى ترتبط بعلاقة جهات الاتصال .

٤- طرأ تحسين على الدراسة الساعية لفهم سلوكيات الاتصال فى المجموعات والمؤسسات بسبب اللجوء إلى تحليل شبكات الاتصال، وقد جرى التعرف والتحديد لبضعة أنماط مشتركة فى الاتصال وتتراوح هذه الأنماط ما بين نمط العجلة (حيث تكون كل الاتصالات متجهة صوب شخص واحد فقط) ونمط القنرات المتعددة (حيث يشارك كل شخص بقدر متساو فى الاتصال الفعال الذى لا تشوبه عراقيل مع الجميع) . . ، وتختلف هذه الأنماط عن ناحية المسافة والمركزية المرتبطة بكل نمط .

٥- يحدث الاتصال فى المؤسسات فى اتجاهات متعددة، أولاً لأسفل (عندما يكون الاتصال من الإدارة فى اتجاه الموظفين)، ولأعلى (من الموظفين إلى الإدارة)، ويكون أفقياً (من الموظفين إلى الموظفين)، ويكون فى اتجاه الخارج (عندما يكون من المؤسسة إلى العملاء) وفى اتجاه الداخل (من العملاء إلى المؤسسة) .

وفى داخل المنشأة فإن الاتصال يمكن أن يتم تحليله بدراسة كل من شبكات مايكرو الاتصال فيما بين هذه المجموعات المختلفة .

٦- يتطلب تحقيق النجاح فى الإعلان المطبوع أو المذاع وجود القدرة على تحديد واستهداف قطاع معين من المشاهدين أو المستمعين أو القراء وهم المستهلكون للمحتوى، وكذلك القدرة على جذب جماعة المعنئين الذين يرغبون فى الوصول إلى الشريحة المستهدفة .

لذلك تقوم وسائل الإعلام المطبوعة ذات القبول الجماهيرى والمتخصصة بجمع المعلومات عن الأعداد الكلية من القراء إضافة إلى المعلومات المتاحة عن التركيبة السكانية وأسلوب المعيشة وخصائص هؤلاء القراء .

٧- يتم تنظيم عمل محطات الراديو والتلفزيون التجارى فى أمريكا وفقاً لما جاء بمرسوم الاتصالات الصادر عام ١٩٣٤م، والمرسوم الصادر عن لجنة الاتصالات الفيدرالية، ونتيجة لاستخدام هذه



المحطات لموجات الهواء التي تصل لغالبية الجماهير، فإن محطات البث مطالبة بخدمة الصالح العام. ومع ذلك فإن معظم القرارات الخاصة بتوعية البرامج المعروضة تستند إلى العامل الاقتصادي، وبشكل خاص بالحاجة لتوصيل قطاع جماهيري ثرى وجذاب لجماعة المعلنين.

٨- تنقسم محطات التلفزيون التجارى (والراديو) إلى فئات منها ما هو مملوك ويتم تشغيلها بواسطة شبكة رئيسية (مثل ABC، CBS، NBC في أمريكا) وشبكات فرعية ثابتة للشبكات الرئيسية أو محطات مستقلة.

وتستقبل الشبكة الرئيسية والشبكات الفرعية معظم برامجها من البرامج التي تقوم هي ذاتها بعملها، أما المحطات المستقلة فتقوم بإنتاج برامجها وتشتري برامج من النقابات. وبالنسبة للمحطات «السوبر» فهي محطات إذاعة تجارية يتم استقبال شارتها بواسطة كابل مشترك، ثم ترسل عبر القمر الصناعى إلى امتيازات الكابل، لذلك فهي تتمتع بوجود مشاهد على المستويين المحلى والقومى.

٩- لا تستخدم أنظمة الكابل الموجات الهوائية العامة، وتخضع لنظام مختلف من أنظمة البث التجارية، ويمكن لامتيازات الكابل المحلية أن تعرض قنوات على «الربط الرئيسى» (مقابل رسم اشتراك شهري ثابت) أو على نظام «البريميم» (وهي قنوات مثل HBO أو ديزنى في أمريكا) أو على نظام «الدفع مقابل المشاهدة».

ويتم إرسال شبكات الكابل القومية (مثل ESPN أو MTV في أمريكا) إلى امتيازات الكابل المحلية من خلال قمر صناعى، وتتلقى لذلك تعويضات من كل امتياز بناء على عدد المشتركين فى النظام.

وفى الفترة الأخيرة جرى تطوير عدد من قنوات الكابل الإقليمية تشتمل معظم برامجها الإقليمية على المباريات الرياضية.

١٠- يمثل تقويم البرامج المقدمة الأساسية التي يستند إليها البث والاقتصاديات المرتبطة بذلك، فبالنسبة لتقويم المشاهدة التلفزيونية تقوم بها شركات متخصصة مثل شركة «نيلسن» و«أربترون» فى أمريكا... ويتم جمع التقويمات خلال أمسيات المشاهدة فى عدد من المناطق الحضرية الرئيسية، وخلال بضعة مناسبات تمثل ذروة المشاهدة على المستوى القومى فى كل عام وذلك فى نطاق ٢١٠ منطقة سوق تجارى فى أمريكا.

وتمثل استطلاعات المشاهدة فى الأمسيات فائدة خاصة بالنسبة للبرامج التي يتم عرضها على المستوى القومى، كما أنها تمثل أهمية كبيرة بالنسبة للمعلنين، وتفيد المعلومات المرتبطة بذروة أوقات المشاهدة فى تحديد نوعية البرامج التي يتم عرضها على المستوى المحلى... وهذا أمر هام أيضا بالنسبة لجماعة المعلنين.



هذا، ويتم جمع التوقعات باستخدام دمج لأكثر من طريقة أو أسلوب للتقويم مثل «مذكرة المشاهد» و«عداد التلفزيون» و«عداد المشاهد».

ويتم تقدير أسعار الإعلانات بناء على حجم المشاهدة الجماهيرية والتركيبية السكانية وزمن العرض للبرنامج ووقت تقديمه.

١١- بالإضافة لما سبق فقد استعرضنا وتحدثنا عن الكثير من المصطلحات، نذكر منها: الاتصال بين الأشخاص، والإعلام الجماهيري، والاتصال الثنائي، والمجموعة الصغيرة، وأبعاد المضمون والعلاقة، والإفصاح الذاتي، وشبكة الاتصال للجماعة، ومسافة ومركزية الاتصال.

١٢- وفي مجال المهمة والتداخلات للمشاعر الاجتماعية تناولنا المصطلحات التالية: نشاط عملية المهمة، والنشاط العقلاني، والنشاط الموضوعي، والاتصال في اتجاه الأسفل، والاتصال في الاتجاه الأعلى، والاتصال الأفقي، والاتصال في اتجاه الداخل، والاتصال في اتجاه الخارج، وشبكة المايكرو، والكويري والاتصال، والمنشورات الدورية والجماعية والمتخصصة ذات الجاذبية، والمصلحة العامة، وتقلص اللوائح المقيدة، ومحطة التلفزيون المملوكة والعامة، والمحطة المستقلة، والمحطة التابعة، والمحطة السوبر، والكابل المقيد الأساسي، والكابل الإضافي، وكابل المشاهدة مقابل الدفع، واستطلاع برامج التلفزيون.

الفصل السادس

الاتصالات فى الرياضة

- مجالات الاتصال فى الرياضة .
- أهمية مهارات الاتصالات .
- كيف تصبح متصلا جيدا؟
- الصحفى الرياضى .
- الصحافة المقروءة .
- الصحافة المنقولة (البث) .
- الوسيط- المراسل الداخلى .
- دور الدورات الأولمبية فى تنامى أعمال الاتصال .
- تأثير تكنولوجيا الاتصال على الرياضة .
- ماذا قدمنا فى هذا الفصل؟



مجالات الاتصال في الرياضة

كثير من الناس يأملون في العمل بأحد مجالات الرياضة، والكثير أيضا يعلمون أن الدخول في مجال الرياضة كمحترفين ربما لا يكون متيسرا أو سهلا إذا ما كانوا لا يملكون القدرات المؤهلة لذلك.

الاتصالات تعتبر أحد المجالات الممكنة لارتداد العمل في الرياضة، ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى الاتساع الكبير والتعدد الواسع لمجالات الاتصالات في عالم الرياضة، فقد تعددت محطات الإذاعة والبلث، وكل شبكة اتصالات لديها واحد أو أكثر من الصحفيين الرياضيين وفريق ضخم من المصورين والكتاب ومصورى الفيديو يبذلون جهودا كبيرة في نقل الأحداث الرياضية.

بالإضافة إلى ذلك، فالعديد من المؤسسات والهيئات والمنظمات العاملة في الرياضة أو المرتبطة بالرياضة تقوم بتوظيف العديد من الموظفين للعمل في مجالات عديدة تتعلق بالاتصالات الرياضية والعلاقات العامة وحتى ما يخص العلاقات الاجتماعية.

في هذا الفصل نتحدث عن الاتصالات في الرياضة Sport Communication من خلال أربعة مفاهيم أساسية تتضمن :

أولاً: عملية الاتصال ذاتها. ، وماهيتها وأهميتها وكيفية تحسين مهارات الاتصال.

ثانياً: مجال الاتصالات كأحد المتغيرات الهامة في الرياضة. ، خلال الحديث عن فئتين أساسيتين في الاتصالات الرياضية هما:

أ- فئة المتصلين. ، ويقصد بهم الصحفيين، وهم الأفراد القائمون على الكتابة عن الرياضة، أى الكتابة الإعلامية أو إعداد الكتابة للبلث والإذاعة الإعلامية. ، هؤلاء يقومون بكتابة المواد الرياضية لنقلها إلى المستفيدين.

ب- فئة الوسطاء أو المراسلين الداخليين، وهم أفراد يعملون في منظمات خاصة أو وكالات لنقل المعلومات من الأوساط الرياضية في الداخل إلى وسائل الإعلام لبثها إلى الناس.

ثالثاً- التكنولوجيا وتأثيرها على عملية الاتصالات، وسوف نركز بشكل خاص على تأثير تكنولوجيا التلفزيون والكمبيوتر على مجال الاتصالات في المجال الرياضى.

رابعا- مجال الأخلاق، وتقدير السلوك المسئول كأساس للعاملين في مهنة الاتصالات الرياضية.

أهمية مهارات الاتصالات

القاسم الأعظم في مجال الاتصالات هو القدرة على إحداث اتصال جيد، أى أن الشاغل الأكبر لتنمية مهارات الاتصال يستهدف بالمقام الأول خلق رسالة تتميز بالدقة والكفاءة لنقل الأفكار للجُمهور.

هذا هو المعيار الأهم لنجاح عملية الاتصال، أى أن الفشل فى فهم فعاليات الاتصال وأساليبه سيؤدى إلى جهد غير منتج وأحياناً ما يؤدى إلى نتائج عكسية، ومن هنا تأتى أهمية الإلمام التام بمهارات الاتصال.

كل نشاط إنسانى يتضمن عدة أوجه، فالنشاط كزهر الطاولة له عدة أوجه، وغالباً ما يشترك فى الاتصالات أفراد عددهم كبير أو عدة جماعات وهذا ما يسمى بالاتصال الجماعى، وكذلك فإن عناصر الاتصال واسعة النطاق...، فكل شئ نفعه يدخل فيه عنصر الاتصال، فمن المستحيل إحداث موقف خال من الاتصال...، ورغم هذا فيما يتعلق بعنمية حدوث الاتصال إلا أنه لا يمكن القول أن كل اتصال ناجح.

خذ مثلاً لعبة «نقل الأخبار» أو ما يطلق عليه فى الغرب الأمريكى بلعبة Gossip، والتى تتضمن أن يجلس أفراد الجماعة على مقاعد فى شكل دائرى، ويقوم الفرد الأول بهمس خبر ما فى أذن زميله المجاور له مباشرة، والذي يقوم بنفس العمل بالهمس بنفس الخبر فى أذن الزميل التالى، وهكذا يهمس كل فرد بالخبر فى أذن من يليه حتى نهاية الدائرة، اسمع الخبر من الشخص الأخير ستجد أن الرسالة مخالفة للرسالة الأصلية تماماً رغم كون الاتصال يتم بالهمس!!

رغم كون اللعبة مسلية إلا أن النتائج ليست مبهجة، لقد تغيرت الرسالة تماماً...، كيف سيكون الحال لو حدث اتصال لأمر فائق الأهمية وتم الاتصال كما حدث فى هذه اللعبة، سيكون الأمر خطيراً للغاية وربما أدى الأمر إلى كارثة كبيرة.

كيف تصبح متصلاً جيداً؟

فى جميع مواقف الاتصال توجد رغبة شديدة وهدف أصيل فحواها أو فحواه أن يفهم المستفيد مضمون وطبيعة موضوع الاتصال (الرسالة)، وأن يتحول هذا التفهم إلى سلوك يتناسب مع الهدف من عملية الاتصال، وكما أوضحنا من قبل، فإن جودة الاتصال مطلوبة وضرورية كأداة فى كل نشاط بشرى، فمثلاً تعتمد الصحافة الرياضية على الاتصالات كوظيفة أساسية لنقل المعلومات، والقائمون على هذه الاتصالات يحتاجون إلى تفهم ذلك تفهماً كاملاً...؛ لذلك فالصحفى الرياضى مطالب بأن يكون ملماً بمضمون عملية الاتصال وطرقها وأساليبها حتى يتم الاتصال بفاعلية.

والسؤال هنا:

كيف يمكن أن تصبح متصلاً (مراسلاً) محترفاً؟

والإجابة بسيطة جداً، وأيضاً واضحة جداً وهى التدريب، التدريب، التدريب... إلخ. التدريب والدراسة والصقل والتأهيل هى الطريق إلى اكتساب الخبرات اللازمة للعمل فى مجالات الاتصالات.

المبتدئون فى مجالات الاتصالات يحصلون على بعض الخبرات من خلال أنشطة التعليم الإيجابى، والمتطوع للعمل فى هذا المجال يجب أن يحصل على دراسات صقل وتأهيل حتى يفهم طبيعة هذا العمل ويتكسب خبرات فيه.



وفي جميع الأحوال، وحتى لمن يعمل بالفعل في مجالات الاتصالات ويملك فيها خبرات جيدة فإنه في حاجة دائمة لدراسات الصقل والتدريب أثناء الخدمة للاطلاع على كل ما هو حديث في المجال.

إن التفهم الجيد لمبادئ وأسس الاتصال هو اللبنة الأولى للتفوق في مجال الاتصالات وتجنب الأخطاء... لذلك كان الإلمام بهذه المبادئ والأسس أمراً ضرورياً للنجاح.

هناك نماذج عديدة تدرس لتعلم الأفراد كيف يصبحون مراسلين على مستوى جيد، هذه النماذج تتدرج في فحواها ومستوياتها من الأسس البسيطة وتنتهي بالأساليب المتقدمة المركبة مروراً بالمبادئ والأسس والأساليب والبرامج... إلخ، وتحتوى هذه النماذج على معلومات مفصلة عن موضوعات الاتصال منها:

- مفاهيم الاتصال.
- أكثر أساليب الاتصال شيوعاً.
- الاتصال كعملية.
- عناصر الاتصال الأكثر قبولاً.
- قنوات تسليم الرسائل.
- الرسالة المشفرة decoding.
- التغذية الراجعة.
- تأثيرات الاتصال.
- أكثر أساليب الاتصال فائدة.
- عناصر عملية الاتصال.
- مصدر الرسالة.
- تحويل الرسالة إلى رموز encoding.
- المستقبل.
- تأثير الضوضاء على الرسالة.

إن دراسة وتفهم هذه العناصر يعطى وصفاً مفيداً لعملية الاتصال مع توفير فرص عملية للتطبيقات الميدانية.

قد يكون مصدر الاتصال فرداً متحدثاً، أو صورة في جريدة، أو تقريراً عن قصة رياضية، والقناة التي يتم من خلالها تسليم الرسالة يمكن أن تكون وجهها لوجه (شخص) بالكلمات باستخدام الصوت المصحوب بالتغيرات والإيحاءات، وقد يكون عن طريق الإعلام المطبوع مثل الجرائد والمجلات، وقد يكون عن طريق البث أو الإعلام المنقول مثل الراديو والتلفزيون، أما المتلقي فقد يكون فرداً أو عدداً من الأفراد مشتركين في محادثة أو قراءة مجلة أو مشاهدة حدث رياضي في التلفزيون.

أما عنصري تحويل الرسالة إلى رموز encoding وترجمة الرسالة المشفرة decoding فإنهما عمليتان هامتان لمرسل الرسالة ومستقبلها، فوجودتهما توفران التفهم الكامل للرسالة سواء المرسل أو المستقبل. ارجع إلى خيراتك كالإنسان مستقبل الرسائل الإعلامية، فأحياناً نجد نفسك مستقبلاً متفهماً ومستوعباً للرسالة بشكل جيد وتتمتع بفهم واضح وجلى للرسالة، وفي توقيينات أخرى سمعت أو قرأت فيها شيئاً ما تجد أنك لم تستوعب الرسالة بشكل جيد، أو لم تفهم شيئاً على الإطلاق، أو تفهمت الرسالة في وقتها واكتشفت بعد ذلك أن فهمك كان خاطئاً... أي أن الرؤية لم تكن صادقة تماماً... لماذا حدث

ذلك؟ فتحويل الرسالة إلى رموز وترجمة الرسالة المشفرة لم يكن بالمستوى الذى يصل بك مباشرة إلى الفهم والإدراك السليم لهذه الرسالة .

التغذية الراجعة هامة جدا فى تحديد مدى فهم واستيعاب وإدراك المستقبل للرسالة، إن رد فعل المستقبل تجاه الرسالة يمثل أداة التغذية الراجعة الذى يطمئن المرسل إلى أن الرسالة سليمة وحقت أغراضها من عدمه، فالتغذية الراجعة تساعد المرسل أو المتصل على فهم ومعرفة ما إذا كانت الرسالة التى تم إرسالها للمستقبل صحيحة أو غير صحيحة، حققت أغراضها أو لم تحقق الأغراض .

اتصال الجمهور تليفونيا لإبداء رأيهم فى برنامج ترويحى مثل «تلى ماتش» الألمانى أو «الحصن» الآسيوى يمكن أن يكون تغذية راجعة تستخدم لتقويم الرسالة (البرنامج الترويحى) .

إقبال نجوم الرياضة على المشاركة فى برنامج تليفزيونى معين يعتبر أحد مفردات التغذية الراجعة لتقويم مدى نجاح هذا البرنامج ومدى صحة الرسالة المستهدفة من هذا البرنامج .

التسهيلات والهبات والتبرعات والهدايا التى تقدمها الشركات والمؤسسات الخاصة أحد مفردات التغذية الراجعة التى يمكن إضافتها إلى وسائل تقويم نجاح الرسالة والبرامج المقدمة .

رأى النقاد المتخصصين فى الرسالة يعتبر أحد مفردات التغذية المرتدة لتقويم الرسالة ومدى وضوحها ودقتها من جميع الأوجه .

الخطابات التى تصل للصحفيين والمحريين الرياضيين من الجمهور تعتبر أحد مفردات التغذية الراجعة للحكم على صحة الرسالة المتمثلة فى الخبر الرياضى أو المقال الرياضى الذى نشرته فى جريدتك .

وكذلك الضوضاء . . فاللاعبون أحيانا يصرخون بعنون، والجمهور كذلك يصدر صيحات وضوضاء قد تؤثر على الرسالة نفسها، خذ مثلا المعلق الرياضى الذى يقوم بوصف مباراة رياضية فى الراديو أو التلفزيون، فكثيرا ما نسمع ضوضاء وصراخا وهتافا مقصودا أو غير مقصود . . ، يمكننا أن نلاحظ أن هذه الضوضاء تؤثر تأثيرا مباشرا على أداء المذيع، وأحيانا ما يلجأ المذيع إلى خفض صوت الإرسال حتى لا تنتقل بعض التعليقات غير المناسبة إلى آلاف المستمعين، وغالبا ما يكون ذلك على حساب الوصف والتعليق (الرسالة) على الحدث الرياضى نفسه . إن الضوضاء أحد العوامل السلبية التى تؤثر على عملية الاتصال .

هناك عامل مهم فى نجاح الاتصال، وهو الطبيعة البشرية للمستقبل وحاجاتها لحماية ذاتها من خلال إستراتيجيات مهمة مثل الانتباه والإدراك والتذكر والتصور، هذه القدرات يطلق عليها علماء النفس العمليات العقلية العليا .

للإعلام والاتصال فى الرياضة دور بارز، فرجال الإعلام أعين المجتمع وآذانه ومصادره فى المعرفة والثقافة الرياضية، وبجهدهم المهنى الرفيع فى مستواه يرتقى الوسط الرياضى كله؛ لأن الوجدان الرياضى ومشاعر الناس إنما هى أمانة فى أعناقهم حيث الكلمة الشريفة والنقد التزيه والصورة المعبرة .



إن التفهم الصحيح لمعنى الانتباه والفهم والإدراك فى عالم الاتصالات مهم للغاية، فالانتباه يشير إلى النزعة التى نبحث عنها كلها فى الاتصالات والتى تتعلق بموضوعات نهتم بها فعلا . . . ، بينما يشير الفهم والإدراك إلى تفسير المعلومات لتأكيد ما نعتقد فيه بالفعل، والتذكر يصف اتجاهنا لتذكر تلك الأشياء التى نجدها مريحة ومفيدة ونسيان الأشياء التى لا نجدها أو نجعلها غير مرتاحين.

كل هذه المفاهيم من انتباه وفهم وإدراك وتذكر وغيرها من العمليات العقلية العليا- كما يطلق عليها علماء النفس- تعتمد على الاحتياجات البشرية الأساسية لتجنب أى تضارب يمكن أن يحدث للمستقبل أو أى نوع من الإدراك العكسى أو المضاد أو المتناثر مما يسبب عدم الراحة العاطفية التى نشعر بها جميعا عندما تتضارب الرسائل الإعلامية مع معتقداتنا الشخصية.

إن الاتصال الفعال يتطلب تفهما عميقا لكل ذلك وإلا وقع فى أخطاء قد تفقده مصداقيته كليا.

ومن العوامل الهامة أيضا لنجاح الاتصال بين المرسل والمستقبل أن يكون هناك لغة مشتركة ومفردات مشتركة وموضوعا مشتركا واهتماما مشتركا بين الطرفين، وعلى المرسل الحرص على نجاح عملية الاتصال أن يسأل نفسه دائما: ما مقدار اشتراكك مع المستقبل للاتصال؟ أى إذا كان هناك هدف مشترك وميل مشترك ولغة ومفردات مشتركة وموضوع يهم الطرفين فإن الاتصال فى غالب الأحوال سيكون ناجحا. . . ، يلى ذلك على المراسل أن يعمل دائما على تقوية هذه المفردات حتى يرتفع بمعدلات نجاح الاتصال مستقبلا.

الأفراد ذوو مهارات الاتصال القوية والذين لديهم اهتمامات بالرياضة يمكنهم الحصول على مهنة فى مجالات العمل فى الاتصالات. . . ، فهناك فرص عديدة للعمل فى مجالات الاتصالات الرياضية، منها على سبيل المثال وليس الحصر:

- مدير المعلومات الرياضية فى إحدى الكليات.
- مدير الارتقاء بالمجتمع والتسهيلات الترويحية.
- مدير الترويج الصحى.
- ضابط العلاقات العامة.
- مدير التسويق لفريق رياضى من المحترفين.
- وهناك أيضا المهن الصحفية الإعلامية المرتبطة بالاتصالات مثل:
- التقارير الرياضية المكتوبة أو المنقولة.
- إنتاج الإذاعة الرياضية.
- وضع كتب فى اللياقة، فالفيديو والتلفزيون لهما تأثير كبير على إنتاجية اللياقة.



الصحفي الرياضي

- الصحفي الرياضي قد يعمل في المجالات التالية:

- ناقلًا للتقارير الرياضية.
- تغطية الأحداث الرياضية.
- كتابة العناوين للجريدة أو للمجلة.
- كتابة التقارير للراديو أو التلفزيون.
- تغطية وكتابة تقارير رياضية لإحدى الشبكات الإعلامية.
- كما قد يكون الصحفي الرياضي.

- مصورًا لدار نشر.

- مصور فيديو.

- محررًا للتلفزيون.

- معلقًا رياضيًا.

وعلى الرغم من أن أكبر مساحات التغطية الإعلامية في الرياضة ترتبط بالرياضة التنافسية أو ما يطلق عليها بالرياضة القمية إلا أن الأفراد العاملين لشبكات الإعلام من الصحافة الرياضية يستطيعون تغطية موضوعات أخرى متنوعة مثل الرياضة للجميع والرياضة لكبار السن والأنشطة الترويحية لأغراض العلاج والثقافة والترويج وشغل أوقات الفراغ.

النجاح في الصحافة الرياضية يقود الصحفي الرياضي إلى وظائف إعلامية أكبر، فقد يقوده النجاح كصحفي رياضي إلى العمل في نفس وظيفته ولكن في دار نشر أكبر أو سوق أكبر، وقد يرقى لوظائف أعلى في نفس المؤسسة الإعلامية التي يعمل فيها، أو قد يحصل نتيجة لهذا النجاح على سلطات أكبر في نفس الشبكة الإعلامية.

بعض الصحفيين الرياضيين ينتقلون من وظائفهم المتعلقة بالتغطية الإعلامية الرياضية إلى أعمال الترويج والعلاقات العامة في مؤسسات تعمل في رياضة المحترفين.

والعاملون في المجال ينتقلون ما بين العمل كصحفيين رياضيين لجرائد محلية إلى العمل كمستقلين عن البرامج الرياضية في شبكات إعلامية كبيرة، منتقلين للعمل في كل شيء ما بين هذه وتلك.

ولأن أفضل المهن في المجال تلك التي ترتبط بشبكات التلفزيون وكذلك تلك التي ترتبط بالرياضيين المحترفين، فإن الصحفيين يتسابقون لتبوء هذه الوظائف.

والجدير بالذكر أن كثيرا من الأفراد ينخرطون في المجال دون تفكير كاف في متطلبات هذه المهنة، لذلك فكثير منهم يفشلون لكونهم لم يهتموا بالإعداد الأكاديمي والمنهجي الضروري للبقاء في هذه المهنة والنجاح فيها.



لا يختلف الصحفيون عن غيرهم من الصحفيين إلا في الموضوعات التي يكتبون فيها، وأحيانا ما تفرض الأحداث الرياضية نفسها على الصفحات الأولى من الصحف، وعادة ما تكون الكتابة في الصفحات المخصصة للرياضة.

يتناول الصحفيون الرياضيون جميع أحداث الرياضة سواء للهواة أو المحترفين، وفي جميع ألوان الألعاب الرياضية ومستوياته، والوظيفة الأولى للصحفي الرياضي هي التحقيق في الأخبار وإيصال الحقائق إلى الناس.

ردود أفعال الناس للحقائق التي يسردها الصحفي الرياضي عادة ما تكون متباينة، فبعضها تلقى القبول وأخرى تلقى الاعتراض وربما الغرور. هذا الحدث الرياضي يشغل بال هذا القارئ، بينما الحدث يتضمن ما لا يريد شخص آخر سماعه أو قراءته. . ، وفي جميع الأحوال فهذه هي وظيفة الصحفي في نقل الأحداث سواء كانت إيجابية أو سلبية، مفرحة أو محزنة. . ، هذه المشاكل وهذه الأذواق تدخل في الروتين العادي لأي صحفي يعمل في مجال الرياضة.

المجتمع الذي يعيش فيه الصحفي الرياضي يفرض عليه غالبا طبيعة الأحداث الرياضية وحجمها، فالصحفي الذي يعيش في مدينة صغيرة ويكتب في جريدة محلية تتفصل كتاباته إلى الحد الذي يناسب الأحداث الرياضية في هذه المدينة الصغيرة، كالكتابة عن الرياضة في المدارس الثانوية والرياضيين الهواة، أما الصحفي الذي يوجد في مدينة كبيرة فيها فريق أو أكثر من المحترفين فإن الأمر يصبح مختلفا حيث سيوالي الكتابة يوميا عن أحداث هذا الفريق المحترف ونجومه وخططه ومبارياته ونتائجه والقصص التي تحاك عن أفراد الفريق وهيئة التدريب وعقود الاحتراف والدعوات الموجهة للفريق من الفرق الأخرى. . إلخ.

لا شك أن أفضل التغطيات الإعلامية تلك التي تصاحب بطولات العالم والدورات الأولمبية والقارية والإقليمية. . ، والمهتم بمجال الرياضة يعلم أن الدورات الأولمبية تمثل أكبر الأحداث الرياضية في العالم، وعادة ما تنفرد جميع وسائل الإعلام لتغطية هذه الدورات لعدة شهور قبلها وعدة شهور بعدها، وبجانب أخبار الدورات الأولمبية تتضاهل جميع الأخبار الأخرى في جميع وسائل الإعلام.

أثناء هذه الأحداث الرياضية الكبرى (الدورات الأولمبية، وبطولات العالم. . إلخ) وفي الأسابيع التالية لها وأحيانا الشهور يكون هناك الكثير من المواد الإعلامية والموضوعات الصحفية المشيرة والأخبار والأحداث والتحليل والتنبؤات الرياضية، وعادة ما يسافر إلى هذه الدورات الكثير من الصحفيين المحليين لتغطية الأحداث، حيث لا تكفي هذه الصحف بالنشرات التي تصدر عن منظمي هذه الدورات وتفضل أن يكون هناك من يمثلها في داخل الأحداث، والأمر يكون مؤكدا إذا كانت فرق محلية تشارك في هذه الأحداث الرياضية الكبيرة، فاشترك رياضي أو فريق محلي في هذه الأحداث الرياضية الكبيرة يشجع الجرائد المحلية لإرسال مندوبيها الصحفيين لتغطية أخبار لاعبيهم وفرقهم وكذلك أحداث الدورة بكاملها.



ومهما كان نوع العمل الصحفي لأى صحفى رياضى فإن تصنيف العمل لا يخرج عن النوعين التاليين:

أولاً: الصحافة المقروءة. ثانياً: الصحافة المنقولة.

تشمل الصحافة المقروءة الجرائد من المستوى المحلى إلى أكبر صحف العالم.

وتشمل الصحافة المنقولة من المحطات المحلية للراديو والتلفزيون إلى المحطات العالمية والشبكات مثل CNN، NBC، ويلاحظ أن شبكات ESPN، CNN شبكات كابلية وليست شبكات بث تقليدية.

ولعل أهم ما يفرق الصحافة المنقولة عن الصحافة المقروءة هى الوسائل التكنولوجية المستخدمة فى كل منهما. .، فهناك اختلافات ولكن من وجهة نظر الصحفيين الرياضيين فإن الفروق تافهة وغير جديرة بالاهتمام.

وبصرف النظر عن تلك الآراء فإنه بالرغم من أن الصحفيين فى الصحافة المقروءة وصحافة البث يشتركون فى العديد من الواجبات، إلا أن هناك اختلافاً فى متطلبات كلا النوعين فى مراحل ما قبل العمل والروتين اليومي.

الصحافة المقروءة

١- مستقبل الصحفي الرياضى فى الصحافة المقروءة،

يبدأ الصحفي الرياضى فى الجريدة عادة كناقل للأخبار، وفى النهاية يعمل كمحرر.

يعيش الصحفيون الناقلون للأخبار على أمل أن يخصص له يوماً مساحة معينة من التغطية، أو كما يقال فإنه يعيش على أمل أن يقوم «بضربة صحفية» تنقله مباشرة من مجرد ناقل للأخبار إلى محرر.

وعودة مرة أخرى إلى المجتمع الذى يعيش فيه الصحفي الرياضى، ففرص نقل الأخبار وكذلك فرص الخبشات الصحفية أو الضربات الصحفية تتناسب طردياً مع حجم المجتمع وحجم الأحداث الرياضية التى يعيشها الصحفي، فالصحفى فى جريدة محلية موجودة فى مدينة صغيرة لن يكون سعيد الحظ كما هو الحال مع صحفى آخر يعيش فى العاصمة مثلاً ويكتب فى جريدة وطنية أو حزبية كبيرة.

والصحفيون العاملون فى المجلات والجرائد الصغيرة غالباً ما يلتقطون الصور الفوتوجرافية للأحداث بالإضافة إلى الكتابة عن الحدث نفسه، أى يعمل كمحرر ومصور فى نفس الوقت، ولكن الجرائد الكبيرة لديها مصوروها المتخصصون.

والمصور الصحفي العامل فى مجال الرياضة غالباً ما يبدأ عمله كمصور عام، ومع الحظ والموهبة ينتهى به الحال للعمل كمصور رياضى لوقت كامل لمجلة أو جريدة كبيرة.

الصحفيون المستجدون يجدون صعوبات كبيرة فى الحصول على وظيفة بوقت كامل فى جريدة ما أو مجلة ما، ويرجع ذلك إلى أن معظم المجلات والجرائد تعتمد على عدد قليل من الموظفين لكل الوقت مع الاعتماد على الصحفيين العاملين لبعض الوقت، أما المصورون فعليهم أن يملكو خبرات عالية ومتميزة حتى يمكنهم الفوز بوظيفة لكل الوقت.



٢- عالم الصحافة المقروءة،

- فى أحد الإحصاءات الأمريكية أجريت عام ١٩٩٦م أظهرت النتائج التالية:
- ١١٣ مليوناً من البالغين يطلعون على صحيفة «المعاملات المعيارية وخدمات البيان SRDS».
- ١٥٠٠ جريدة يومية وحوالى ٧٥٠ جريدة أسبوعية فى الولايات المتحدة تغطى الأحداث الرياضية إلى حد ما.
- عدد العاملين فى الصحافة الرياضية محدود للغاية.
- فى صحف الـ SRDS ١٩٪ من العاملين فيها يعملون فى مجال نقل الأخبار.
- ٩٠ من البالغين فى الولايات المتحدة يقرأون مجلة واحدة أو أكثر بصورة منتظمة، والعديد منهم يختارون واحدة أو أكثر من المجلات المتخصصة فى الرياضة.
- بعض المجلات متخصصة كلية فى الرياضة قبل Sports Illustrated وهى الأفضل من بين ٢٠ مجلة قومية.
- بعض المجلات تحقق نجاحاً فى نقل نوع واحد من الألعاب الرياضية مثل Golf Digest، Golf Digest، التى حققت أفضل المعدلات على مستوى المجلات التى تهتم بلعبة فردية واحدة.

٣- مميزات الصحافة المقروءة،

- الصحفى الذى يعمل فى جريدة ما أو مجلة ما يجب أن يكون لديه موهبة سرعة الكتابة وكذلك الدقة المتناهية، وهذا أمر ليس سهلاً أن يجمع الصحفى بين السرعة والدقة فى الكتابة.
- فى الصحف اليومية تظهر العناوين كل ٢٤ ساعة، فى حين تجد فى الصحف الأسبوعية تظهر العناوين كل أسبوع . . ، وفى كلتا الحالتين تكون الأحداث سريعة ومتلاحقة والعناوين كثيرة ومتباينة، ويرتبط هذا بنوع المادة المرتبطة بالعدد اليومي أو الأسبوعي، فالعناوين جزء من مهنة الصحفى، ويقول خبراء الصحافة أن الفرد غير القادر على وضع عناوين مناسبة يجب أن يتعد عن مهنة الصحافة.
- «الوضوح» و«الدقة» . . ، مفهومان يمثلان عاملين أساسيين فى العمل الصحفى الرياضى . . ، فتغطية الأحداث إذا لم يكن بالوضوح الكافى والدقة المطلوبة يصبح الأمر نوعاً من السرد العقيم غير الناجح. يكتب الصحفيون بأسلوب قد يتباين ويتغير مع الجريدة أو المجلة، ولكن بصفة عامة فإن مهمة الصحفى تعتمد على إحداث عملية الاتصال بأسلوب واضح وموضوعى بقدر الإمكان، حتى المبتدئين فى المجال يتوقع منهم أن يستخدموا أساسيات الكتابة الصحفية كأسلوب الهرم المقلوب على سبيل المثال.
- الفضول الصحفى من السمات التى يلزم وجودها فى الصحف الرياضية، فكونك صحفياً يعنى أنك تقضى وقتاً ملائماً فى تخيل الأسئلة السليمة التى يجب أن توجهها، وكيفية الحصول على الإجابات الشافية الواقية . . ، هناك العديد من الفروض والواجبات التى يجب أداؤها فى الصحافة الرياضية، وعلى الصحفى الرياضى أن يجرى الأبحاث اللازمة قبل بدء القصة أو اللقاء.



إذا كنت مهتماً في أن تصبح صحفياً رياضياً أو مصوراً رياضياً لصحيفة أو مجلة يجب عليك أن تحصل على أكبر قدر ممكن من الخبرة أثناء دراستك الجامعية في الكلية، فالخطوة الأولى عادة ما يكون التطوع للعمل في صحيفة الكلية.

العمل في صحيفة الكلية ليس سهلاً، نعلم ذلك؛ لأن صفحة الرياضة في صحيفة الكلية مكان شائع للمتطوعين. ولكن عليك أن تكون مثابراً على اقتحام هذه الصفحة، عليك أن تكتب عن الأحداث الرياضية الجارية وتغطي المباريات واللقاءات تغطية حية مستخدماً في ذلك الصدق والأمانة، عليك أن تقوم بعمل ذلك دون توقع للنشر في الجريدة، عرض أعمالك دائماً على المحرر الرياضي للجريدة ليكون ملماً بمهارتك في الكتابة وقدرتك على الاعتماد على الذات، ولكون معظم العاملين لا يأخذون أجراً على أعمالهم في الجامعة فإن المحررين يعلمون أن المقبلين على الكتابة في صحيفة الكلية لديهم دوافع أخرى غير المال.

عليك أن تضع جريدة الكلية كحجر أساس في مستقبلك المهني، وأن اقتناع المحرر الرياضي بك أمر ضروري يستحق بذل الجهد والمعاناة والإصرار، ولا طريق لذلك سوى العمل الجاد وإجادة العمل والاعتماد على النفس كلية. .، إذا تسلحت بكل ذلك سوف يكون لك فرصة في ترقى أولى درجات سلم النجاح.

الخطوة التالية هي اقتحام الجريدة المحلية في مدينتك، عليك أن تقيم خط اتصال بينك وبين محرر هذه الجريدة، اكتب في الأحداث الرياضية بالمدينة وأجرى لقاءات مع نجوم الرياضة والمجتمع، وسلم عملك دائماً للمحرر الرياضي لهذه الجريدة دون توقع منك أنه سينشرها، استخدم نفس التخطيط السابق واعلم أن هذه الصحف تستعين بطلبة الجامعات في الإجازات الصيفية للعمل بها كصحفي متنقل. عندما تقبل الجريدة شيئاً مما كتبت وتنشره فإن هذا سيكون بداية الاقتحام، وسوف يلى ذلك إتاحة بعض الفرص لك إلى أن تجد نفسك أصبحت داخل الجريدة وموظفاً فيها بعد التخرج.

الخبرة التي سوف تكتسبها أثناء الدراسة سوف تقلل من معظم المشكلات التي سوف تواجهها بعد التخرج مقارنة بزملائك، فعند البحث عن عمل بعد التخرج ستكون هذه الخبرات هي السلاح الوحيد لاقتحام عالم الصحافة الرياضية، ورغم إمكانية أن تكون خبراتك أثناء الدراسة محدودة، إلا أنها ستمثل مقدمات ستعطيك أفضلية عن أقرانك ممن ليس لديهم أي خبرات سابقة.

عند ارتدادك مجال العمل لأول مرة عليك أن تجهز ملفاً كاملاً بأعمالك وخاصة المنشورة في مجلة أو جريدة الجامعة أو جريدة المدينة المحلية، استخدم النسخ الحقيقية لهذه الأعمال ونقصدها بها النسخ التي نشرت في الجريدة (المنشورة بالفعل) وليست المكتوبة قبل النشر، عليك أن تقدم هذا الملف عند المقابلة الشخصية، ويفضل إرساله للجريدة قبل موعد المقابلة. اهتم بإعداد هذا الملف من حيث:

- عرض الموضوعات في شكلها المنشور في الجرائد وليس نسختك الأصلية.

- التسلسل الزمني لعرض الموضوعات وفقاً لتاريخ نشرها.



- ابدأ بالأعمال المنشورة، ثم الأعمال التي قمت بها ولم تنشر.
 - اختر أفضل أعمالك واستبعد الأعمال التي تشعر أنها ضعيفة.
 - نظم الملف ونسقه وأضف عليه لمسة جمالية من حيث الإخراج والتنسيق.
- غالباً سيكون عملك الأول في جريدة صغيرة، ولكن ضع نصب عينيك أن تطور مهاراتك لكي تنتقل إلى جريدة كبيرة وربما إلى مركز مهم مثل محرر رياضي.

الصحافة المنقولة (البث)

١- مستقبل الصحفي الرياضي في الصحافة المنقولة:

تمثل طموحات الصحفيين الرياضيين العاملين في الصحافة المنقولة في أن يتاح لهم فرصة البث المباشر على الهواء.

محطات الراديو الكبيرة في الأسواق الكبيرة ومحطات التلفزيون في الأسواق الصغيرة والكبيرة لها صحفيون يعملون لكل الوقت، وهؤلاء الصحفيون يطلق عليهم لقب «مدير الرياضة» أو «محرر الرياضة».

وكذلك فإن العديد من المحطات لديها مساعدين في قسم الرياضة يقومون بإعداد المادة الرياضية بناء على توكيلات من «مدير الرياضة»، وربما يوكل بعضهم مهمة البث المباشر على الهواء في أيام عادية أو في عطلات نهاية الأسبوع، وقد يكلف بعضهم بإذاعة مباريات الفرق الرياضية المحلية من وقت لآخر. ويتاح للصحفي الرياضي للراديو أو التلفزيون فرصة لعمل تعليق على المباريات والمناسبات الرياضية.

وعادة إذا ما قامت محطة معينة بإذاعة مباريات لفريق معين، فإن ذلك يتم من خلال عقود قانونية وموثقة بين المحطة والفريق وغالباً ما ينص فيها على الصحفي الذي سيقوم بالتعليق.

الصحفيون الرياضيون العاملون في الراديو يحملون دائماً كاسيت محمول (مسجل) للحصول على التحقيقات الصحفية مع الأفراد واللاعبين والمسؤولين، أما الصحفيون الرياضيون العاملون في التلفزيون فإنهم يحتاجون إلى كاميرا فيديو وكاسيت تسجيل. في المحطات التلفزيونية الصغيرة يقوم الصحفي بكل ذلك، وفي المحطات الكبيرة يوجد مصور مصاحب للصحفي.

وكما ذكرنا في الصحافة المقروءة فإن اختيار العناوين مهم جداً أيضاً في الصحافة المنقولة.

وعادة ما تتطلب قصص الراديو فترة إنتاج سمعي، وتشمل قصص التلفزيون فترة إنتاج بصري، حيث يتم في التلفزيون توثيق التصوير مع التسجيل الصوتي للصحفي في نفس الوقت...، وهذه تمثل بعض الصعوبات في العمل التلفزيوني.



البث الرياضى التلفزيونى يتطلب فريق عمل كبير، فهناك المعد والصحفى والمخرج والمنتج والمصور وآخرين فنيين للإنتاج والمونتاج ونقل لمكان الأحداث الرياضية بالجهات المعنية وأحيانا الحصول على موافقات مسبقة من جهات رسمية أو خاصة . إلخ.

٢- مميزات الصحافة المنقولة:

كل ما سبق ذكره فى الصحافة المقروءة عن جودة كتابة الأحداث الرياضية ودقة الكتابة وصدقها، وتوافر عامل السرعة مع عدم الإخلال بكل ذلك، كل ذلك ينطبق أيضا على الصحافة المنقولة، فإعداد المادة الفنية من أخبار وأحداث وتعليق وخلافه يلزم أن يكتب كتابة جيدة ودقيقة وصادقة، وبالسرعة اللازمة أيضا.

والتوقيت هنا يمثل عاملا هاما جدا، فالجريدة أو المجلة الأسبوعية لها توقيتاتها الأكثر راحة واتساعا مقارنة بالجريدة اليومية. فسرعة إعداد المادة تختلف باختلاف نوع الجريدة إذا كانت أسبوعية أو يومية، أما فى التلفزيون والإذاعة فالوقت المتاح قليل للغاية، وقد يصل فى بعض الأحيان إلى ساعات محدودة جدا، وهذا يمثل أحد المواقف الضاغطة التى يستلزم معها توافر مهارة السرعة فى الإعداد مع عدم الإخلال بشروط الدقة والإتقان والصدق والتأمل.

أضف إلى ذلك أن ما يعرض فى التلفزيون فى (٣٠ ث) مثلا يتطلب إعدادة وقتا طويلا، وهذا الإعداد له مواصفات خاصة يلزم مراعاتها لصياغة الخبر فى الوقت المحدد تماما، فالكثافة للقراءة فى الصحف تختلف عن الكتابة للعرض فى التلفزيون، وهنا يلزم استخدام جمل مباشرة وقدر عالية - أحيانا - على التكثيف فى أفكار الموضوع والتى قد تكون شديدة التعقيد . . ، على أن يقدم الأمر كله فى شكل مسلى وواضح.

وكما تحدثنا عن الفضول الصحفى كخاصية هامة فى الصحافة المقروءة، فإن هذا الفضول على نفس القدر من الأهمية بالنسبة للصحافة المنقولة. وعلى الصحفيين العاملين فى الصحافة المنقولة أن يعلموا أنه بالإضافة لضرورة الاهتمام بالبحث عن الأحداث وتوجيه الأسئلة المناسبة والصحيحة، بالإضافة لذلك عليهم أن يفكروا جيدا فى أن البث له مفاهيم يلزم الإلمام بها بالنسبة للفيديو والراديو وغيره من وسائل الاتصال التى تعتمد على البث.

الصحفيون العاملون فى التعليق الرياضى فى الراديو دائما ما يبحثون عن الواقع الجيد، واللجوء إلى الاقتباس والاستشهاد بصانعى الأخبار المرتبطين بالقصة الإخبارية، فمن المهم أن يسمع المستمعون فى الراديو الكلمات والتعبيرات التى يقولها النجم أو الأفراد المرتبطون بالحدث أو الموضوع الذى يتم تقديمه. أما فى التلفزيون فإن الأمر يتطلب إضافة لما سبق أن يكون العرض مصحوبا بقدر كاف من الصور التى تظهر للمشاهد تفاصيل إضافية عن الموضوع المعروض كعرض مباراة رياضية أو بطولة رياضية.

وبصفة عامة، فإن الصحفى الذى يعمل فى الصحافة المنقولة أو صحافة البث يجب أن يهتم بمظهره وأن يتحلى باللياقة والفظنة والذكاء والوسامة والبشاشة فى الحديث، ورغم أهمية الجاذبية والصوت



العميق والمظهر الجيد إلا أن الحديث بصورة جيدة والتفكير السريع والحصول على اتصالات على الهواء تعد العوامل الأكثر حساسية وتأثيراً في المهنة.

على الصحفيين العاملين في الصحافة المقروءة أو الصحافة المنقولة أن يتقنوا جيداً الفكر العام من تغطية الأحداث، ونقل هذه الأحداث بصورة ناجحة إلى الجماهير الغفيرة، ورغم أن ذلك مهم جداً لكلا نوعي الصحافة إلا أن صحفيي البث يعملون بأسلوب أكثر ارتباطاً باللوائح عن صحفيي الطبع والكتابة، ويجب أن يكون لديهم دراية كافية بالقواعد واللوائح الخاصة بالتواجد الحكومي، ومثالاً على ذلك ضرورة الالتزام بقواعد الاتصالات الموضوعة من قبل الدولة.

امتهان العمل الصحفي الرياضي في مجال صحافة البيث يتطلب العديد من الخطوات التي يجب على الصحفي الجديد أن يمر بها بداية من الأسواق الصغيرة ومتنها بالكبيرة، مثل الانتقال من مدينة صغيرة إلى أخرى كبيرة، أو من شبكة صغيرة إلى أخرى كبيرة، أو الانتقال من صحيفة عامة إلى صحيفة متخصصة في الرياضة، هذه الانتقالات المتدرجة مع تزايد الخبرات تمكن الصحفي الجديد من أن يصل إلى وظيفة جيدة في مجال الصحافة الرياضية المنقولة.

لقد نجح العديد من الصحفيين الرياضيين الجدد في الحصول على وظيفة جيدة في شبكة ABC الأمريكية بعد فترة قليلة من بداية العمل، وبعضهم نجح في اختراق شبكة ESPN الأمريكية وهي شبكة متخصصة كلية في الرياضة، وكان ذلك في عدد قليل من السنوات مع كفاءة عالية في أداء العمل وفقاً للمواصفات التي ذكرناها من قبل.

هذا الاختراق السريع لهذه الشبكات غير شائع الحدوث، ولكنه حدث بفضل الحرص والدقة والتفاني في العمل والاستفادة الكاملة من الخبرات التي تقدمها الجامعات والكليات أثناء الدراسة. هؤلاء الأفراد الذين حققوا نجاحاً في الصحافة الرياضية قد تمكنوا من الاستفادة الكاملة لخبرات الجامعة التي كانت تحول مبانها إلى محطات خاصة بالراديو وأخرى خاصة بالتلفزيون فنجحت في أن توفر لطلبتها خبرات متميزة ساعدتهم على النجاح السريع بعد تخرجهم.

الخبرات المكتسبة أثناء الدراسة في الكلية هامة جداً، والمحطات تقف دائماً أخباراً أو تغطي أحداثاً رياضية، وهذه فرصة كبيرة لكي تعرض ذاتك في المجال وأنت مازلت طالباً بالجامعة. ، جاهد لكي تقدم أعمالاً إلى الشبكات الموجودة، ومن هذه الأعمال يمكنك أن تكتب تقارير عن الرياضة، أو الحصول على فرصة التعليق على مباراة محلية، أو استضافة شخصية رياضية معينة، إذا نجحت في ذلك فسوف يكون لديك فرصة كبيرة لعرض معلوماتك الرياضية وقدرتك على الإنجاز بالاعتماد على النفس، إن الاعتماد على النفس هو المفتاح الحقيقي للنجاح، وعندما تحصل على فرصة لأداء تغطية ما على الهواء فسوف تبدأ في بناء الخبرة التي ستساعد في فتح الأبواب إلى العمل كجزء من الوقت أو كمراسل داخلي في محطة تلفزيون أو راديو محلية، ولا مانع من أن تتضمن خبراتك الأولية أعمالاً إذاعية غير رياضية مثل الإلقاء أو تقديم البرامج في محطة محلية على الهواء مباشرة، أو إلقاء الضوء على موضوع هام يشغل الناس.

بعض المحطات المحلية لديها برامج للعمل الداخلي متاحة لطلاب الجامعات، ولكن معظمهم يضع مراقبا على المتدربين لأغراض عديدة، إذا استطعت إقناع المحرر أو المدير الرياضى بأن لديك شيئا ما لتغطية موضوع رياضى معين، أو مجرد تقديم خدمات مساعدة أثناء البث التلفزيونى على الهواء لفريق جامعتك لكرة السلة مثلا، إذا استطعت إقناعهم بذلك فقد وضعت نفسك على الطريق.

إن مجرد إظهار أنك قادر وتريد المساعدة هى أول حاجز تعبره، فمجرد كونك موجودا يمكنك أن تعرض خدماتك بشكل مستمر وملفت للمسؤولين، وقد يبدأ الأمر بشكل بسيط، ولكن تأكد أن أى عمل ستقوم به سيكون خطوة لأن تكون فى وقت ما على الهواء مباشرة وربما وظيفة لبعض الوقت ثم وظيفة كاملة بعد التخرج.

الوسيط-المراسل الداخلى

١- المجالات،

العديد من الرجال والنساء يعملون فى الاتصال بمجال المعلومات الرياضية من خلال العمل فى منظمة أو مؤسسة أو هيئة خاصة، مثل التسهيلات الخاصة بالترويج، أو البرامج الرياضية للكليات، أو القطاعات الحكومية الرياضية للهواة، أو الحالة الصحية، أو الفرق الرياضية المحترفة.

هذه الأعمال تؤدى من خلال مناصب أو مجالات متنوعة مثل:

- العلاقات الاجتماعية.
- المعلومات الرياضية.
- التسويق.
- العلاقات العامة.
- العلاقات بالإعلام.
- الإعلان.
- الترويج.
- الدعاية.

بعض المنظمات لديها عاملون بإعداد مناسبة لتغطية الوظائف الخاصة بالمعلومات، وآخرون للترويج، وأيضا العديد من المؤسسات توظف فردا واحدا فى كل مجال من المجالات التالية: المعلومات، والترويج، والعلاقات مع الإعلام، والعلاقات مع النجوم، وواجبات التسويق المتنوعة، والعلاقات العامة.

إن النجاح كمراسل داخلى يتطلب اهتماما خاصا بالمجال ومهارات الاتصال على أى مستوى، ويتم ذلك عادة فى جو من المنافسة الشديدة.

٢- مهام الوسيط الرياضى (المراسل الداخلى الرياضى):

المحترفون فى الاتصالات الرياضية يعملون لتقديم تسهيلات متعددة للمؤسسة التى يعملون فيها، فهم يقومون بالتنسيق وتنظيم المعلومات حول كينونة الموضوع ونشره على العامة من خلال وسائل الإعلام والعلاقات العامة من خلال عمل ملخصات صغيرة والتسويق الخاص بالأحداث المتعلقة بالمجتمع أو تنظيم أعمال الإعلان المدفوع.



هذا، ولقد أشار (شاميرلين عام ١٩٩٠) إلى أن موجة المعلومات الرياضية المؤسسة رياضية أو جامعة يلزم أن يقوم بالأعمال التالية:

- كتابة ملخصات الأخبار.
- كتابة قصص مستقلة.
- كتابة وتنظيم الملخصات.
- بيع المساحات الإعلانية.
- متابعة الأرقام القياسية وعمل الإحصاءات .
- التخطيط لإدارة المؤتمرات الصحفية.
- تنظيم طاقم عمل صحفى وإدارته فى يوم رياضى.
- تنظيم شبكة عمل للراديو أو التلفزيون.
- معاصرة الجرائد المحلية.
- تصنيف برامج الألعاب.
- متابعة تطور الأنشطة الرياضية.
- تنظيم ملف بنظام معين للصور.
- الرد على طلبات المؤسسات المختلفة.
- أى واجبات أخرى تحدد بواسطة المدير الرياضى أو المشرفين.

٢- مستقبل المدارس الرياضى (الوسيط الرياضى):

هناك العديد من الأنشطة الرياضية التى تنظمها المدارس والجامعات والهيئات الرياضية الحكومية والأهلية، وهناك أنشطة الهواة والمحترفين والرياضة من أجل الصحة والرياضة للجميع والترويج الرياضى لشغل أوقات الفراغ والترويج الرياضى العلاجى والسياحى، الرياضة راحة بالبالأنشطة الرياضية الأولمبية وغير الأولمبية، الصيفية والشتوية، للأطفال والشباب والكبار وللجنسين.

وهناك أيضا الممارسات الرياضية الموجهة من أجل الصحة والإنتاج والدفاع وشغل أوقات الفراغ للعاملين وغير العاملين ومنع الجريمة والانحراف والثقافات المضادة التى تعمل على هدم المجتمعات وتدميرها، الرياضة تضم عددا ضخما من الأنشطة الموجهة للعديد من الأغراض والأهداف المباشرة وغير المباشرة.

هذا الزخم الرياضى يحتاج إلى نظام قوى وشامل للاتصالات والإعلام، وأجهزة ضخمة وشبكات للبت وبنوك للمعلومات ومراكز للإعلام والمعلومات والبحوث.



والإعلام الرياضى يتناول الأحداث الرياضية ونجوم الرياضة واللاعبين وخاصة المحترفين وكل من يتصل بالرياضة ويعمل فى مجالها . كما أن الجمهور نفسه يعد مادة ثرية للإعلام من حيث الآراء والاتجاهات والانتماءات والظواهر الخاصة بالهواية والاحتراف، وكذلك قضايا اللاعب والمدرب والإدارى والحكم، وقضايا الأندية والاتحادات واللجنة الأولمبية ومراكز الشباب، ثم أيضا قضايا القوانين والتشريعات الرياضية، وحقوق البث والإعلان المرئى والتخلي، وعقود اللاعبين والمدربين، وغير ذلك الكثير والكثير .

العديد من المؤسسات الرياضية توظف موظفا واحدا محترفا على الأقل ليتولى العمل الصحفى المقروء أو المنقول، وهذا يعنى أن هذه الأنشطة العديدة فى الرياضة وحرص المؤسسات الرياضية على التعامل مع كل متغيرات الرياضة، هذا يعنى أن فرص العمل فى المجال الصحفى الرياضى عديدة ومتنوعة .

فرص المراسل الصحفى موجودة، والميدان مملوء بالمشاهير والمنافسين ذوى الخبرة والدراية، ونجاح المستقبل المهني للمراسل الصحفى تعتمد على الجدية فى العمل وخلق الفرص لوضع اللبنة الأولى للنجاح .

والموظفون ذوى النظرة بعيدة المدى سوف يبحثون عن فرص للإعداد التعليمى من أجل تطوير مهاراتهم الخاصة بالاتصالات، وهم مهتمون جدا بدراسة الإدارة الرياضية، والصحافة، والعلاقات العامة، والاتصالات .

فبعد التعليم الاساسى يكون الاتجاه نحو الاهتمام بالرياضة نفسها لكشف وخلق خبرات تطوعية أو إجبارية، إذا حدث فإن فرص التعيين بعد التخرج ستكون أكبر، وكذلك فرص الترقى بعد التعيين ستكون مفتوحة، وتذكر ما يسمى بدراسات الصقل والتأهيل أثناء الخدمة، يجب على الصحفى أن يتلقى تعليما مستمرا مدى الحياة ليلم دائما بالمستحدث فى المجال، واعلم أنه لا يوجد صحفى قد وصل إلى الكمال، والجميع فى حاجة إلى التدريب مهما كان المستوى الصحفى الذى وصل إليه .

قد تكون البداية تطوعيا أو إجباريا بالتعاون مع مكتب المعلومات الرياضية أو لرعاية الشباب، حاول أن تحصل من هذه المكاتب على المعلومات الرياضية، وضاعف ذلك بجهودك الخاصة .

فى كل مكان تعمل فى الرياضة مجموعة من المراسلين الرياضيين الموجهين لجمع المادة الرياضية من جميع محافل الرياضة، وكلهم جادون ومنهمكون أيضا من كثرة العمل، احتك بهم وساعدهم وقدم لهم العون بما يسمح بأن تبرز نفسك وقدرتك على تقديم خدمات متميزة بالمجان، ستأتى بناء على ذلك الفرص المناسبة التى يمكن أن ترفعك إلى ما تمنى .

حاول أن تقوم بنفسك بخلق أنماط مبتكرة من العمل، ولا تنهون إذا أسند لك أعمال روتينية أثناء الموسم، فجميع الأعمال هامة بالنسبة لك، وداوم وثابر على ذلك إلى أن تصل إلى الفرصة المناسبة الثابتة، قم بمساعدة المراسلين، وشارك فى عمل الإحصاءات، وحاول أن تتراد سوق المحترفين رغم شراسة المنافسة، فرغم عدم شيوع الوظائف مع المحترفين وشراسة المنافسة فيها إلا أنها العالم الساحر للرياضة والنجومية .



لا مانع من أن تبدأ مع الفرق الصغيرة أو مع فرق في رياضات ليست شهيرة وذلك لصعوبة الاقتحام المباشر للألعاب الشهيرة مثل كرة القدم وكرة السلة وكرة اليد . . إلخ، فهذه النوعية من الألعاب الصراع عليها شديد، ولا تنسى أن تحاول أيضا أن تعمل كمراسل داخلي في مجال تسييلات الترويج داخل المجتمع . . فهذا ممكن والمنافسة فيه يمكن التعامل معها في بدايات العمل .

قد تدفع الميزات القليلة ومصادر العمل المحدودة الهيئات والمؤسسات إلى البحث عن المساعدات التطوعية، لا تتردد في أن تتقدم لهذه الأعمال التطوعية، فهي بدايات مفيدة لاكتساب الخبرة وفتح الطريق أمام العمل الإيجابي لبعض الوقت أو كل الوقت .

في غالب الأحوال ستكون أول وظيفة ثابتة لك هي مساعد مدير معلومات، أو مساعد لمدير البرامج الترويجية في قطاع حكومي أو غير حكومي، إذا قمت بواجبك جيدا وجعلت أذنك تتناغم مع الفرص المتاحة فقد تصبح وظيفة المساعد مؤدية إلى وظيفة مدير المعلومات الرياضية أو مدير المعلومات الترويجية أو مدير العلاقات العامة للمنظمة أو المؤسسة .

عليك أن تستفيد من وظيفتك الأولى لعمل شبكة كبيرة من الاتصالات، هذه الشبكة ستكون عدتك ودعامتك عند الانتقال إلى وظيفة أكبر سواء في داخل المؤسسة أو في مؤسسة أخرى، وقد يكون ذلك في مؤسسة أكبر أو تحصل على وظيفة مدير في نفس المؤسسة .

هناك تنافس على وظيفة المراسل الصحفي الرياضي، وعلى الرغم من زيادة المراكز المعنية في الجامعات والمؤسسات وزيادة الاتصالات والمعلومات، وتنامي أمور الدعاية وزيادة الأرباح إلا أن عدد المنافسين قد زاد، وكذلك المرتبات غير متكافئة دائما بالنسبة للأعمال المشابهة في المؤسسات الرياضية الصحفية وذلك لكثرة الطلب على الوظائف من الأفراد الذين يأملون في العمل في المجال الرياضي تطوعا في غالب الأحوال .

دور الدورات الأولمبية في تنامي أعمال الاتصال

أكثر النماذج الدراماتيكية فيما يتعلق بتنامي العائد من التغطية الإعلامية الرياضية هي الدورات الأولمبية، هذا الحدث الرياضي يمثل أكثر الأحداث الرياضية شهرة واتساعا ويقام كل أربع سنوات .

في الستينيات حققت حقوق البث التلفزيوني للدورة الأولمبية الشتوية حوالي ٥٠ ألف دولار، في حين حققت الأولمبياد الصيفية في نفس العام حقوق البث التلفزيوني حوالي ٣٩٤ ألف دولار .

بعد مرور ٢٠ عاما حققت التغطية التلفزيونية عام ١٩٨٠ م عائدا قدره ١٥,٥ مليون دولار في الأولمبياد الشتوية، ٨٧ مليون دولار في الأولمبياد الصيفية .

وفي عام ١٩٨٤ م حققت التغطية التلفزيونية في الألعاب الشتوية ٩١,٥ مليون دولار، والألعاب الصيفية وصلت إلى ٢٢٥ مليون دولار .



وتشير توقعات NBC إلى أن الدورة الأولمبية الشتوية عام ٢٠٠٢ ستحقق ٥٥٥ مليون دولار للبت التلفزيوني، وكذلك ٧١٥ مليون دولار للألعاب الصيفية.

تذكر، أن هذه الأرقام معينة فقط بحقوق البث التلفزيوني لنقل المباريات، وهي لا تشمل حقوق الإنتاج.

تأثير تكنولوجيا الاتصال على الرياضة

تكنولوجيا الإعلام وبخاصة التلفزيون قد أثرت تأثيرا عظيما على الرياضة، ويقول البعض أن التلفزيون قد جعل الرياضة في متناول الجميع، وشهرة الألعاب الرياضية بالمستوى الذي وصلت إليه يرجع الفضل الأول فيها إلى التلفزيون، لقد ارتفعت الأجور والمرتبات والخوافز والهبات والعقود بسبب البث التلفزيوني للمباريات. ، ووصل الأمر إلى أن أصبح التلفزيون يؤثر على القوانين والتشريعات الخاصة بالرياضة، ولك أن تتصور أن العديد من القوانين واللوائح الرياضية قد تم تعديل بعض بنودها لتحقيق أفضل اتصال ممكن وأفضل بث تلفزيوني.

لقد جعل التلفزيون من أحداث رياضية أحداثا عالمية بجميع المقاييس.

التقدم التكنولوجي يستخدم الآن بشكل روتيني في الإنتاج التلفزيوني، ومن هذه الوسائل التكنولوجية الكاميرات الصغيرة، وإعادة النقل بالأقمار الصناعية، وتكنولوجيا الشاشات المنفصلة، والرسوم والخطط البيانية باستخدام الكمبيوتر وغير ذلك الكثير.

تتنافس الشركات والمؤسسات والهيئات على اقتناء التكنولوجيا الحديثة لاستخدامها في الاتصالات الرياضية، فشركة «فوكس» أنفقت في أوائل التسعينيات ٣٩٥ مليون دولار للحصول على حق إذاعة بطولة دوري كرة القدم المحلية باستخدام نظام تحريك الألعاب NFL والتي أذيعت على الجمهور على الـ CBS لمدة ٣٨ سنة لصغار الشباب الموجه من خلال شبكة «فوكس».

إن حقوق النقل التلفزيوني ليست المفهوم غالي الثمن الوحيد بالنقل الرياضي، فالإعلان يمثل مجالا آخر، فلك أن تتصور أن تكلفة ٣٠ ثانية من الإعلانات أثناء بطولة للبولينج عام ١٩٩٥م كلف المعلن أكثر من مليون دولار.

الإعلان التخلي، أحد مدخلات التكنولوجيا الحديثة في عالم الرياضة، قد يعرف الناس الإعلانات التي توضع في الملاعب الرياضية ويتم نقلها تلفزيونيا، ولكن دخول الكمبيوتر لبرمجة الإعلانات وعرضها على شاشة التلفزيون في توقعات معينة والمسماة بالإعلان التخلي تمثل تطبيقا حديثا لنظام الإعلانات في المباريات الرياضية.



ماذا قدمنا في هذا الفصل؟

فى هذا الفصل تعرضنا لموضوعات متباينة فى عالم الاتصالات، حيث بدأنا بالحديث عن أهمية مهارات الاتصال، وكيف تصبح متصلا جيدا أو بمعنى أصح أجبتا على سؤال معين هو:

كيف يمكنك أن تصبح متصلا (مراسلا) جيدا؟

إن التفهم الجيد لمبادئ وأسس الاتصال هو اللبنة الأولى للتفوق فى مجال الاتصالات، ومن أهم ما يجب أن يخضع للدراسة: فهم الاتصال، وتأثيرات الاتصال، وأكثر أساليب الاتصال شيوعا وفائدة، ودراسة الاتصال كعملية، وعناصر الاتصال. . إلخ.

ألقينا الضوء أيضا على موضوعي تحويل الرسالة إلى رموز encoding وترجمة الرسالة المشفرة decoding، وهما عمليتان هامتان لمرسِل الرسالة ومستقبلها، وأعقبنا ذلك بالحديث عن التغذية الراجعة وأهميتها فى مجال الاتصالات باعتبارها أحد وسائل تقويم مدى نجاح عملية الاتصال.

تحدثنا عن موضوع الإدراك والتصور والتذكر والانتباه كقدرات عقلية هامة لنجاح العمل فى مجال الاتصالات، وذكرنا أيضا الفرص المتاحة للعمل فى مجال الاتصالات.

الصحفى الرياضى، وظيفة لها جاذبية خاصة ويأمل عدد كبير من الناس أن يمتثلونها، ما هى المجالات التى يعمل فيها الصحفى الرياضى، وما هى الفرص المتاحة، وما هى المشاكل المتوقعة، وقبل كل ذلك كيف يتم تأهيله؟

ثم تعرضنا لنوعى العمل الصحفى ونقصد بهما الصحافة المقروءة والصحافة المنقولة.

فالصحافة المقروءة تشمل الجرائد والمجلات من المستوى المحلى إلى أكبر صحف العالم.

الصحافة المنقولة أو صحافة البث تشمل من المحطات المحلية للراديو والتلفزيون إلى مستوى المحطات العالمية مثل CNN، MBC وغيرهما.

فى مجال الصحافة المقروءة تحدثنا عن ثلاثة موضوعات هامة هى:

- مستقبل الصحفى الذى يعمل فى الصحافة المقروءة.

- عالم الصحافة المقروءة.

- مميزات الصحافة المقروءة.

ثم انتقلنا بعد ذلك إلى الصحافة المنقولة أو صحافة البث. . . ، وهنا أيضا تحدثنا عن:



- مستقبل الصحفى الرياضى فى الصحافة المنقولة.

- مميزات الصحافة المنقولة .

وفى هذا الحديث لم نغفل المهارات المشتركة بين نوعى الصحافة سواء كانت مقروءة أو منقولة .

انتقلنا بعد ذلك فى الحديث عن الوسيط (المراسل الداخلى) وهذا أمر هام يشغل بال طلاب الصحافة ومن يريد أن يرتاد هذا المجال، فتحدثنا عن المجالات التى يعمل فيها الوسيط مثل المعلومات الرياضية، والعلاقات الاجتماعية، والتسويق والعلاقات العامة والإعلان والترويج . إلخ.

وكذلك ذكرنا مهام الوسيط الرياضى (المراسل الداخلى الرياضى) والتى فيها كتابة ملخصات الأخبار، وكتابة قصص رياضية مستقلة، وكتابة وتنظيم الملخصات، وبيع المساحات الإعلامية، ومتابعة الأرقام القياسية وعمل الإحصاءات . . . إلخ. ثم أنهينا هذا الموضوع بالحديث عن مستقبل المراسل الرياضى .

فى نهاية الفصل تحدثنا عن موضوعين هامين هما :

- دور الدورات الأولمبية فى تنامى أعمال الاتصال .

- تأثير تكنولوجيا الاتصال على الرياضة .

وهكذا نجد أن هذا الفصل قد وضع تصورا مناسباً عن الاتصالات وارتباطها بعالم الرياضة المثير، وكيف تأثرت الرياضة بالاتصالات، وكيف تأثرت الاتصالات بالرياضة .



الفصل السابع

نماذج للعقود الرياضية والإنشائية

- عقد مدرب محترف .
- عقد احتراف لاعب .
- عقد احتراف لاعب كرة قدم (لاعب مصرى غير هاو) .
- توثيق عقد لاعب كرة قدم بالاتحاد المصرى لكرة القدم .
- عقد للإعلانات المضيفة والثابتة والمتحركة بين وكالة متخصصة ونادى رياضى .
- عقد للاستغلال الإعلاني لوكالة متخصصة لكل من تذاكر مباريات كرة القدم وملاعب فرق كرة اليد والسلة والطائرة فى نادى رياضى .
- عقد تصميم فرع لنادى رياضى .
- عقد مقالة .
- عقد إيجار مطعم وكافتيريا فى نادى رياضى .
- عقد اتفاق لإنشاء خيمة رمضانبة فى نادى رياضى .



عقد مدرب محترف

إنه في يوم: الموافق: / / م

فيما بين كل من :

أولاً: نادى الواقع فى شارع: رقم: قسم:

ويعتله فى هذا العقد السيد/

بصفته رئيسا للنادى (طرف أول).

ثانياً: السيد / (طرف ثانى).

تمهيد

لما كان نادى باعتباره أحد المؤسسات الرياضية العريقة فى مصر التى تنافس على البطولات الوطنية والإقليمية والقارية وبعض البطولات الدولية، ونظراً لرغبة النادى فى تطوير الأداء الرياضى للألعاب المختلفة داخل النادى على نحو يضمن تحقيق البطولات، فإن النادى قد رأى الاستعانة بالخبرات المتميزة من المدربين شريطة أن يتحقق فى هؤلاء المدربين التفرغ التام لتدريب اللعبة التى يتولى كل منهم تدريبها.

وحيث إن الطرف الثانى من المدربين المحترفين فى مجال لعبة طبقاً لسجله التدريسى الذى تقدم به للنادى بما فى ذلك شهادات التدريب الحاصل عليها، فقد وافق الطرف الأول بموجب قرار مجلس الإدارة رقم (.....) بتاريخ / / م على تعيين الطرف الثانى مدرباً للفريق الأول ويحرر هذا العقد بالشروط والأوضاع التالية :

أولاً: يعتبر التمهيد السابق جزءاً لا يتجزأ من هذا العقد تسرى عليه كافة أحكام ولائحة النادى بشأن اللعبة.

ثانياً: قبل الطرف الثانى القيام بوظيفة تدريب الفريق الأول لنادى

ثالثاً: مدة هذا العقد موسم رياضى واحد يبدأ من / / م إلى / / م، ويجوز للطرف الأول بإرادته المنفردة تجديد هذا العقد لموسم آخر.

رابعاً: يتقاضى الطرف الثانى راتباً قدره ... فقط (.....) بخلاف ما ملزمه عليه. ...
تقرر لائحة النادى بشأن اللعبة من مكافآت وحوافز بعد خصم الضرائب المستحقة.

خامساً: أقر الطرف الثانى أنه يقوم بأداء مهمته ملتزماً بالواجبات التى تفرضها عليه طبيعة المهنة متحرراً فى ذلك أحدث الوسائل والأساليب التدريبية المتبعة فى العالم. كما يقر بخبرته فى مجال قانون اللعبة متوخياً فى ذلك رفع كفاءة اللاعبين العملية والعلمية عن اللعبة.

سادسا: من المتفق عليه أن الطرف الثاني يلتزم بموجب هذا العقد فى السعى بالفريق لتحقيق البطولات على مستوى المنافسات المشار إليها بالتمهيد.

سابعا: يحق للطرف الأول توقيع الجزاءات المالية وغيرها مما تنص عليه لائحة النظام الأساسى للنادى وقوانين العمل فى شأن المخالفات التى تقع منه أثناء سريان العقد، كما لا يعد الطرف الأول مسئولا عن أية جزاءات توقع على الطرف الثانى من الاتحاد الوطنى أو القارى أو الدولى، وبالمذاق العقوبات المالية واللى يتولاها الطرف الأول خصصا من مستحقات الطرف الثانى وتوريدها للاتحاد المختص.

ثامنا: يتعهد الطرف الثانى بمعالجة أى تصرف خاطئ أو انحراف يقع من أحد اللاعبين بالطرق التربوية والأخلاق الرياضية الصحيحة، وله أن يوقع الجزاءات الفورية فى ضوء لائحة النادى بشأن اللعبة على أن تعتمد هذه الجزاءات من إدارة النادى.

تاسعا: من المتفق عليه أنه فى حالة سوء نتائج الفريق يحق للطرف الأول فسخ هذا العقد دون تنبيه أو إنذار مع حبس أى مستحقات أو حوافز تستحق له، دون الحق للطرف الثانى فى الاقتضاء ولطلب أى تعويضات من أى نوع.

عاشرا: لا يحق للطرف الثانى أن يقوم بالتدريب أو العمل فى مجال رياضى أو غير رياضى طوال مدة سريان هذا العقد، كما لا يجوز للطرف الثانى قبل انتهاء هذا العقد أن يتعاقد مع نادى وطنى أو أجنبى إلا بموافقة كتابية من إدارة النادى وبشروط اقتضاء النادى للتعويض الذى يراه مناسبا، والذى لا يقل عن قيمة ما صرفه الطرف الثانى من مستحقات مالية لمدة لا تقل عن ستة أشهر.

حادى عشر: لا يجوز للطرف الثانى الظهور فى أى برامج إعلانية للغير، كما لا يجوز له أن يدلى بأحاديث صحفية تسيء إلى النادى أو سمعة القائمين عليه، وأنه فى حالة مخالفته هذا الشرط يلتزم بأداء تعويض للنادى يعادل قيمة ما تقاضاه من أجور ومكافآت عن الموسم الرياضى محل هذا العقد، ومع حق الطرف الأول فى توقيع ما يراه من جزاءات أخرى منصوب عليها بلائحة النظام الأساسى للنادى خاصة إذا كان الطرف الثانى ممن يتمتع بعضوية النادى العاملة.

ثانى عشر: يلتزم الطرف الثانى فى شأن وظيفته بكل ما من شأنه أن يساهم فى رفع اسم النادى وما يتفق مع تاريخ النادى وعراقته وتقاليدته، متلافيا كل ما من شأنه أن يسبب أية إساءة أدبية أو مادية للنادى.

ثالث عشر: يحق للطرف الثانى تلقى العلاج فى المستشفيات التى يحددها الطرف الأول وعلى نفقته عن الإصابات أو الأمراض التى تلحق به أثناء أو بسبب أداء وظيفته.

رابع عشر: وافق الطرف الثانى على أن يقوم الطرف الأول بخضم ما يستحق عليه من ضرائب عن المبالغ المالية التى يتقاضاها بموجب هذا العقد.

خامس عشر: أى نزاع ينشأ بمناسبة هذا العقد تختص به محكمة بعد استنفاد ما قد يكون منصوباً عليه فى لائحة الاتحاد المصرى للعبة فى شأن تسوية المنازعات.

سادس عشر: تحرر هذا العقد من أربع نسخ أعطى للطرف الثانى صورة للعمل بمقتضاها وعلى أن تسلم نسخ منها لاتحاد اللعبة المختص.

طرف ثانى

()

طرف أول

()

عقد احتراف لاعب

إنه فى يوم: الموافق: / / ٢٠٠٠ م

تحرر هذا العقد بين كل من:

أولاً: نادى: للالعب الرياضية بجمهورية مصر العربية ومقره محافظة:
ويمثله فى هذا العقد: مفوضاً من مجلس الإدارة

(طرف أول)

ثانياً: السيد/.....جنسية: من مواليد / م.

ومقيم بـ / قسم: محافظة:

ويحمل بطاقة شخصية رقم: ومسلسل رقم: صادرة بتاريخ / / م

سجل مدنى/ قسم/ محافظة/

أو جواز سفر رقم/ صالح حتى / / م.

تمهيد

أيدى الطرف الثانى السيد/.....رغبته فى الاحتراف ضمن صفوف

فريق نادى: للالعب الرياضية. . . وذلك لمدة: تبدأ من الموسم الرياضى لعام /

وتنتهى بنهاية الموسم الرياضى /

وقد أقر الطرفان بأهليتهما للتعاقد والتصرف .. واتفقا على ما يلى:

(المادة الأولى)

يُعتبر التمهيد السابق ولوائح وتعليمات نادى: للالعب الرياضية وما يلحقها من تعديلات

جزءاً لا يتجزأ من هذا العقد ومكملاً ومتمماً لاحكامه.

(المادة الثانية)

يقر الطرف الثانى بأنه اطلع على لوائح وتعليمات نادى: للالعب الرياضية الاطلاع التام

التامى للجهالة، وأنه استلم نسخة منها، وتعهد بالاطلاع على ما يطرأ عليها من تعديلات فور صدورهما،

واستلام نسخة منها ولا يجوز له الاحتجاج بخلاف ذلك.

(المادة الثالثة)

بموجب هذا العقد عهد الطرف الأول إلى الطرف الثانى القابل لذلك فى أن يلعب لحساب الطرف

الأول محترفاً، وذلك تحت إشرافه، ووفقاً لتعليماته وتوجيهاته.



(المادة الرابعة)

مدة هذا العقد () مواسم رياضية فعلية من الموسم الرياضى لعام /
وتجدد لمدد أخرى مماثلة ما لم يحصل تنبيه من أحد الطرفين للآخر برغبته فى عدم التجديد.

(المادة الخامسة)

اتفق الطرفان على أن يكون مقابل الاحتراف المستحق للطرف الثانى هو مبلغ () جنيه
مصرى، وقد تم الاتفاق على سدادها على النحو التالى:

- ١- مبلغ وقدره ويمثل % من إجمالى المبلغ مع التوقيع على هذا العقد، ويعتبر التوقيع على هذا العقد بمثابة مخالصة تامة باستلام هذا المبلغ.
- ٢- مبلغ وقدره ويمثل % من قيمة الاحتراف فى بداية السنة الثانية.
- ٣- مبلغ وقدره ويمثل % من قيمة مقابل الاحتراف فى بداية السنة الثالثة.
- ٤- مبلغ وقدره ويمثل % من قيمة الاحتراف فى بداية السنة الرابعة.
- ٥- مبلغ وقدره ويمثل % من قيمة الاحتراف فى بداية السنة الخامسة.

وفى حالة إخلال الطرف الثانى بأى بند من بنود هذا العقد يكون من حق الطرف الأول وقف صرف باقى الدفعات مع حفظ الحقوق المترتبة على ذلك، وفى حالة تأخير الطرف الأول عن سداد الدفعات المتبقية فى بداية كل موسم هذا العقد يعتبر لاغيا ما لم يكن التأخير يرجع لظروف مالية طارئة خاصة بالنادى الذى يمثل الطرف الأول، وفى كل الأحوال لا يعتبر العقد لاغيا إلا بعد قيام الطرف الثانى بإصدار الطرف الأول بالسداد خلال أجل محدد ولا يتم فيه السداد.

(المادة السادسة)

يلتزم الطرف الثانى بأن يضع نفسه تحت تصرف الجهاز الفنى والإدارى للعبة بالنادى للتدريب أو أداء المباريات الرسمية أو الودية أو المعسكرات أو الاجتماعات أو إجراء الفحوصات الطبية أو الرياضية، وذلك فى الأماكن والمواعيد التى يحددها الجهاز بإرادته المنفردة وذلك دون أدنى اعتراض من الطرف الثانى.

كما يلتزم الطرف الثانى بأن يكون على اتصال دائم بالطرف الأول والمختصين بالجهاز لتلقى الأوامر والتعليمات، ولا يتعد عن عنوانه الوارد بدياجة هذا العقد أو أية تعديلات عليه لاحقة يخطر بها الطرف الأول.

(المادة السابعة)

يتعهد الطرف الثانى ألا يرتكب أى فعل من شأنه أن يؤثر فى أدائه مع التزامه بإجراء الفحوصات التى يقررها طبيب النادى، وبالتعليمات التى يصدرها الجهاز الفنى والإدارى للعبة بالنادى خاصة المواظبة

على حضور كافة التدريبات والمعسكرات والاجتماعات والمحاضرات، والمشاركة كلاعب أصلى أو احتياطى مع التقيد بأسلوب وخطه اللعب، وكيفية الأداء، وذلك بدون أدنى اعتراض من الطرف الثانى لآى سبب وبأى شكل كان.

ويحق للطرف الأول تنزيل الطرف الثانى للفتة المالية الأدنى الموضحة باللائحة إذا لم يشترك فى ٧٥٪ من عدد المباريات التى يلعبها النادى شهريا أيا كان السبب فى عدم اشتراكه.

(المادة الثامنة)

لا يحق للطرف الثانى التوقف أو الامتناع عن التدريب أو أداء المباريات أيا كان نوعها أو مكان إقامتها. . وإذا امتنع الثانى أو توقف عن أداء أى من الأعمال المنصوص عليها فى هذا العقد، والمحدد بالمادة الخامسة سائلة الذكر فضلا عن التزامه بسداد كافة التعويضات المادية والأدبية لما يلحق الطرف الأول من جراء ذلك.

(المادة التاسعة)

إذا أوقف الطرف الثانى عن اللعب بسبب تصرفه الشخصى يخضم من مستحقاته المالية فى حالة امتناعه عن التدريب أو اللعب فى المباريات الرسمية أو الودية كلاعب أصلى أو احتياطى.

(المادة العاشرة)

يلتزم الطرف الثانى بالمحافظة على أدوات وممتلكات الطرف الأول وسمعته ومكانته، وكذا بالحفاظ على صحته وعدم الإساءة إلى نفسه، وأن يتصرف بالاخلاق الحميدة ويتمسك بالسلوك القويم، ويعامل أعضاء النادى والجمهور بالحسنى والخلق الرياضى الكريم.

(المادة الحادية عشر)

يلتزم الطرف الثانى بالتفرغ كاملا لأداء التزاماته الناشئة عن هذا العقد، وعليه فإنه محظور عليه حظرا تاما القيام بأى عمل آخر سواء بأجر أو بدون أجر بالداخل والخارج.

على أنه فى حالة كون اللاعب طالبا يلتزم الطرف الأول بأن يتيح له الاستمرار فى تحصيله العلمى إذا ما رغب فى ذلك، وبما لا يتعارض مع التزامه نحو النادى المين فى هذا العقد.

(المادة الثانية عشر)

لا يحق للطرف الثانى بأى حال من الأحوال مغادرة أراضى جمهورية مصر العربية خلال فترة سريان هذا العقد إلا بموافقة الطرف الأول وفى حالة إخلال الطرف الثانى بهذا الشرط يلتزم برد قيمة المبالغ الواردة بهذا العقد إلى الطرف الأول فضلا، عن التعويضات المناسبة دون حاجة إلى تنبيه أو إنذار أو ثمة لإجراء قانونى آخر.



(المادة الثالثة عشر)

محظور على الطرف الثانى الإدلاء بأية معلومات أو تصريحات أو أحاديث للغير وخاصة وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة ومثولى ولاعى الأندية الأخرى.

(المادة الرابعة عشر)

للطرف الأول الحق فى الاستغلال للطرف الثانى ومكانته لدى الجمهور بكافة الأشكال دون أدنى معارضة منه على ذلك أو المطالبة بأى مبالغ مقابل ذلك . ويحظر على الطرف الثانى القيام بعمل دعاية لأى شىء وبأى وسيلة كانت دون إذن من الطرف الأول.

(المادة الخامسة عشر)

يحق للطرف الأول إعارة الطرف الثانى إلى أى ناد رياضى آخر داخل أو خارج جمهورية مصر العربية خلال فترة سريان هذا العقد على أن لا تحتسب مدة الإعارة من مدة هذا العقد ويكون من حق الطرف الأول إلغاء هذا العقد فى حالة مخالفة الطرف الثانى لشروط العقد، ويكون من حق الطرف الثانى الموافقة على الأمور المالية الخاصة بالتعاقد مع النادى المعار إليه وفى حالة تقدم الطرف الثانى بمشروع عقد له فى دولة خارج جمهورية مصر العربية فإنه لا يسرى إلا بموافقة الطرف الأول على احتراف اللاعب مع حفظ حق الطرف الأول فى النسبة التى تحدد بالعقد.

(المادة السادسة عشر)

كل نزاع ينشأ أو يتعلق بتنفيذ هذا العقد يكون الفصل فيه لمحكمة

(المادة السابعة عشر)

تحرر هذا العقد من نسختين بيد كل من الطرفين نسخة، وذلك للعمل بمقتضاها عند اللزوم.

الطرف الثانى

الطرف الأول



عقد احتراف لاعبي كرة قدم
عقد لاعبي مصري غير هاو

إنه في يوم:	الموافق: / / ٢٠٠٢
أولاً: نادى	للألعاب الرياضية جمهورية مصر العربية ومقره محافظة
هذا العقد السيد الأستاذ/	- رئيس مجلس الإدارة
السيد/	المصري الجنسية من مواليد: / / ٢٠٠٠ المقيم
برقم:	شئ: قسم: محافظة
ويحمل بطاقة رقم	مسلسل
	صادرة بتاريخ / / ٢٠٠٠ سجل مدنى
محافظة	(طرف ثانى)

تمہید

الطرف الثاني لاعب كرة قدم، وقد أبدى رغبته فى الانضمام إلى صفوف لاعبي كرة القدم بنادي للألعاب الرياضية ابتداء من الموسم الرياضي (/)

وقد وافق الطرف الأول على ذلك، وقد حرر هذا العقد بالشروط والأوضاع التالية .

المادة ١:

يعتبر التمهيد السابق ولسوائح وتعليمات النادي «الطرف الأول» السارية وقت تحرير هذا العقد، وما يلحقها من أية تعديلات كلية أو جزئية جزءاً لا يتجزأ من هذا العقد ومكملاً ومتمماً لأحكامه.

المادة ٢:

بموجب هذا المقد قبل الطرف الثاني أن يلعب لحساب الطرف الأول بالفريق لكرة القدم وذلك تحت إشرافه ووفقا لتعليماته وتوجيهاته، ويقر بأنه ليس مرتبطا بأى عقود مع أى ناد داخل أو خارج الجمهورية، كما يقر بأنه لا يترتب على توقيع هذا العقد أى التزامات مالية من أى نوع لأى ناد آخر، وأنه فى حالة ثبوت ذلك يكون اللاعب وحده مسئولا عن أداء هذه الالتزامات.

المادة ٣:

مدة هذا العقد رياضية من الموسم الرياضى / ويتتهى فى الموسم الرياضى
/ ومن المتفق عليه بين الطرفين أنه يحق للطرف الأول التجديد للطرف الثانى دون أدنى
اعتراض من الأخير لمدة موسمين تالين (/) .



المادة ٤ :

اتفق الطرفان على أن يكون المقابل المادى المستحق للطرف الثانى هو مبلغ (جنيه مصرى)
اتفق على دفعها (على النحو التالى) طبقا للملحق المرفق :
أولا : مبلغ () تسلمها الطرف الثانى عند التوقيع
على هذا العقد ويعتبر توقيعه بمثابة إقرار بالاستلام.

ثانيا : باقى الدفعات تسدد على النحو التالى :

١- مبلغ () عن موسم /

تسدد على النحو التالى

٢- مبلغ () عن موسم /

تسدد على النحو التالى

٣- مبلغ () عن موسم /

تسدد على النحو التالى

٤- مبلغ () عن موسم /

تسدد على النحو التالى

٥- مبلغ () عن موسم /

تسدد على النحو التالى

المادة ٥ :

وافق الطرف الأول على أن يتقاضى الطرف الثانى راتبا شهريا قدره
اعتبارا من أول شهر عام م ، وذلك بخلاف ما تقرره لائحة النادى للمكافآت . مع تأمين
السكن المناسب للاعب المغترب (غير المقيم بالقاهرة الكبرى) أو صرف بدل سكن حسب الحالة
الاجتماعية للاعب ومن المتفق عليه أن الأجر أو المكافآت لا تستحق فى حالة وقف اللاعب جزاء أو فى
حالة إصابته فى حالة تخرج عن نطاق تنفيذ هذا العقد إصابة تمنعه من اللعب .

المادة ٦ :

من المتفق عليه أن كافة الضرائب المستحقة على المبالغ الموضحة بالبندين السابقين يتحملها الطرف
الثانى وحده يتعهد بسدادها بمعرفة دون أدنى مسئولية على الطرف الأول ما لم تقرر تعليمات مصلحة
الضرائب لخصمها من المنبع .

المادة ٧:

من المتفق عليه أن احترام الطرف الثانى يعنى تفرغه كاملا للنادى طوال فترة هذا العقد، بما يعنى أنه لا يجوز له أن يلتحق بأى عمل آخر بأجر أو بدونه، على أنه فى حالة كون اللاعب طالبا فإن النادى يقبل استمراره فى تحصيله أو تدريبه المهنى إذا ما رغب فى ذلك، وبما لا يتعارض مع التزاماته نحو النادى وتفرغه الكامل له.

المادة ٨:

اتفق الطرفان على أنه من حق الطرف الأول إصارة الطرف الثانى لآى ناد آخر (داخل أو خارج الجمهورية) على ألا تحتسب مدة الإعارة من مدة هذا العقد، كما أنه يجوز للنادى إلغاء هذا التعاقد من جانبه فى أى حالة يتبين فيها النادى بأن اللاعب قد خالف شروط هذا العقد، أو أخل بأى حكم من أحكامه، ومنها ثبوت عدم لياقته الطبية من خلال الكشف الطبى الدورى الذى يجريه النادى بواسطة لجنة طبية. بخلاف ما تحدده لوائح اتحاد الكرة من إجراءات أخرى، مع حق النادى فى استرداد ما يكون قد دفعه للاعب من مستحقات ذات الموسم الذى يتم فيه فسخ العقد.

المادة ٩:

من المتفق عليه بالإضافة إلى ما تضمنته لائحة النادى، يلتزم اللاعب بالواجبات التالية:

- ١- أن يقدم نفسه للفحص الطبى الشامل كلما رأى النادى ذلك.
- ٢- أن يضع نفسه تحت تصرف النادى وفى الأوقات التى يحددها الجهاز للتدريبات والمعسكرات، وكذلك فى المباريات ودية أم رسمية، محليه أم دولية.
- ٣- عدم السفر خارج مدينة القاهرة إلا بموافقة كتابية من الجهاز الفنى وألا يتعد عن عنوانه الثابت بهذا العقد.
- ٤- عدم الاشتراك فى أى أنشطة رياضية خارج النادى إلا بموافقة كتابية من الجهاز الفنى.
- ٥- أن يحافظ اللاعب على لياقته البدنية طوال الموسم، وأن يخطر النادى فور تعرضه لآى مرض أو إصابة، ويكون رأى الفنى للجهاز الطبى للنادى هو الفاصل فيما إذا كانت إصابته أو مرضه يعوقانه عن التدريب أو اللعب.
- ٦- أن لا يضع اللاعب نفسه فى أى موضع شبيه يمكن أن تسمى للاعب أو النادى.
- ٧- أن لا يتمتع أو يتعرض بسبب أو بأى شكل كان على المشاركة فى اللعب كلاعب أساسى أو احتياطى.



المادة ١٠:

يلتزم الطرف الأول بتوفير العلاج والرعاية الطبية التي تلحق باللاعب أثناء التدريب أو المباريات رسمية أو ودية التي يلعبها الطرف الأول، وذلك بالأحوال أو الكيفية التي يحددها طبيب النادي، وللمدة التي يقرها في هذا الشأن، وإذا حالت إصابة الطرف الثاني دون قيامه بأى من التزاماته بهذا العقد، وكذا تعليمات الأجهزة الفنية والإدارى يخفض راتبه بواقع ٢٥٪ عن الستة أشهر الأولى، ثم يضاعف الخفض عن الستة أشهر التالية الراتب بواقع ٧٥٪ عن باقى مدة العقد.

المادة ١١:

يحق للطرف الأول تنزيل الطرف الثاني للفترة المالية الأدنى الموضحة باللائحة إذا لم يشترك فى ٧٥٪ من عدد المباريات التي يلعبها النادى شهريا أيا كان سبب عدم اشتراكه.

المادة ١٢:

إذا أوقف الطرف الثاني عن اللعب بسبب تصرفه الشخصى يخصم من راتبه الشهرى القيمة المعادلة لمدة الوقف، كما يوقف صرف الراتب والحوافز والمكافآت فى حالة امتناعه عن التدريب أو اللعب فى المباريات الرسمية أو الودية كلاعب أصلى أو احتياطى.

المادة ١٣:

إذا تكرر من الطرف الثاني التوقف أو الامتناع عن التدريب أو أداء المباريات أيا كان نوعها أو مكان إقامتها، وإذا امتنع الطرف الثاني وتوقف عن أداء أى من الأعمال المنصوص عليها فى هذا العقد أو المطلوب منه أداها التزم برد المبلغ المسلم له لقاء التوقيع على هذا العقد والمحدد بالبند (١) من المادة الرابعة من هذا العقد، فضلا عن التزامه بسداد كافة التعويضات المادية والأدبية لما لحق الطرف الأول من جراء ذلك.

المادة ١٤:

يلتزم الطرف الثانى بالمحافظة على أدوات ممتلكات الطرف الأول وسمعته ومكانته، وكذا الحفاظ على صحته وعدم الإساءة إلى نفسه وأن يتصف بالأخلاق الحميدة، ويتمسك بالسلوك القويم، ويعامل أعضاء النادى وجمهوره بالحنس والخلق الرياضى الكريم.

المادة ١٥:

لا يحق للطرف الثانى بأى حال من الأحوال مغادرة أراضى جمهورية مصر العربية خلال فترة سريان هذا العقد إلا بتصريح كتابى من إدارة النادى، وفى حالة إخلال الطرف الثانى لهذا الشرط يلتزم برد قيمة المبالغ الواردة بهذا العقد إلى الطرف الأول، فضلا عن التعويضات المناسبة دون حاجة إلى تنبيه أو إنذار أو ثمة إجراء قانونى آخر.



المادة ١٦ :

محظور على الطرف الثاني الإدلاء بأى معلومات أو تصريحات أو أحاديث للغير وخاصة وسائل الإعلام المرئية والسمعية والمقروءة ومسئولى ولاعبى الأندية الأخرى، وذلك بغير إذن كتابى من الطرف الأول.

المادة ١٧ :

للطرف الأول الحق فى استغلال اسم الطرف الثاني ومكانته لدى الجمهور بكافة الأشكال الممكنة دون أدنى معارضة منه على ذلك أو المطالبة بأى مبلغ مقابل ذلك، ولا يجوز للطرف الثانى القيام بعمل دعاية لأى شئ وبأى وسيلة كانت إلا بموجب تصريح كتابى من النادى.

المادة ١٨ :

للطرف الأول الحق فى استصدار وثيقة تأمين لصالحه من إحدى شركات التأمين المصرية على حياة الطرف الثانى، أو للإصابات التى قد تلحقه خارج النادى، أو أثناء أدائه للمباريات الرسمية أو الودية أو التدريبات خلال فترة سريان هذا العقد، وذلك كله بالشروط التى يراها الطرف الأول دون ثمة اعتراض من الطرف الثانى.

المادة ١٩ :

مع مراعاة ما نصت عليه المادة الثالثة من هذا العقد. يتم تحديد هذا العقد بين اللاعب والنادى بنفس الشروط إذا لم يخطر أحد الطرفين الآخر برغبته التفاوض أو عدم التجديد قبل شهر من تاريخ انتهاء هذا العقد على ألا يخلى طرف اللاعب من النادى إلا بموجب موافقة كتابية فى حالة إنهاء التعاقد.

على أنه يحق للنادى فى حالة رغبة اللاعب فى التعاقد مع أى نادى آخر بعد انتهاء هذا التعاقد أن يتقاضى اللاعب (سبعين فى المائة ٧٠٪) من قيمة العرض المقدم للنادى ٣٠٪ بشرط أن يكون العرض رسمياً ويكون للنادى الحق والأولوية فى الاحتفاظ باللاعب لديه إذا ما قام بسداد ٧٠٪ من قيمة العرض المشار إليه للاعب، وفى حالة ظهور أو وجود أى عرض للاعب خلال فترة العقد يحق للاعب الانتقال على أن يتقاضى النادى نسبة ٧٠٪ للنادى واللاعب ٣٠٪ من قيمة العرض الجديد إذا ما وافق النادى الطرف الأول على ذلك العرض.

المادة ٢٠ :

من المتفق عليه أنه خلال مدة سريان هذا العقد وفى حالة تعاقد اللاعب مع نادى أجنبى للنادى..... وحده حق تقرير المقابل المادى الذى يراه مناسباً للنادى دون أدنى اعتراض من اللاعب.

أو فى حالة وجود هذا العرض بعد انتهاء مدة العقد للطرف الأول حق تقاضى نسبة ٣٠٪ من قيمة العرض الموثق.



المادة ٢١:

يقر الطرفان بأنهما اتخذا موطناً مختاراً لكل منهما طوال فترة سريان هذا العقد العنوان المبين بديباجته وعلى كل منهما فى حالة تغييره يلزم بإخطار الطرف الآخر بذلك بخطاب موصى عليه بعلم الوصول، وإلا جاز للطرف الآخر مخاطبته على هذا العنوان.

المادة ٢٢:

أى نزاع ينشأ بخصوص هذا العقد بعد استيفاء كافة إجراءاته يفصل فيه بواسطة لجنة اللاعبين باتحاد الكرة، وعلى العموم تختص محاكم.....
دون غيرها بأى نزاع ينشأ بخصوص هذا العقد.

المادة ٢٣:

تحرر هذا العقد من ست نسخ تسلّم الطرف الثانى منها نسخة على أن يقوم النادي بإيداع نسختين من هذا العقد لدى منطقة الجيزة واتحاد الكرة.

الطرف الثانى

الطرف الأول

توثيق عقد لاعبي كرة قدم بالاتحاد المصري لكرة القدم

الاتحاد المصري لكرة القدم

لجنة شؤون اللاعبين



عقد لاعبي كرة قدم



الاتحاد المصري لكرة القدم

عقد لاعب كرة قدم

منطقة:	كرة القدم
نادي:	
مدينة:	

إنه في يوم	الموافق: / / ٢٠٠٢م
تم الاتفاق بين كل من:	
١- نادي:	ومقره:
ويمثله:	بمصلته:
طرف أول (النادي)	
بناءً على قرار مجلس إدارة النادي رقم () بتاريخ: / / ٢٠٠٢م	
٢- اللاعب:	
عنوانه:	
تليفون رقم:	
بطاقة: ش/ع/ رقم	سجل مدني
تاريخ الميلاد: / /	جهة الميلاد
محافظة	
محافظة	
طرف ثان (اللاعب)	

توقيع الطرف الأول	توقيع الطرف الثاني	ختم النادي



الاتحاد المصري لكرة القدم

تمهيد

يقر الطرفان باطلاعهما على لائحة شئون اللاعبين الصادرة من الاتحاد المصري لكرة القدم والسارية وقت إبرام هذا العقد والعمل بموجبها، وكذلك أى تعديلات تطرأ عليها أثناء مدة سريانه ولا يعتد بأى شرط واتفاق يخالف اللائحة ويعتبر التمهيد السابق جزءاً لا يتجزأ من هذا العقد ومتما له.

تعريف

أولاً:

- الاتحاد:** يقصد به الاتحاد المصري لكرة القدم.
- اللجنة:** يقصد بها لجنة شئون اللاعبين.
- الركيل:** يقصد به وكيل اللاعبين المعتمد من الاتحاد والفيفا.
- اللائحة:** يقصد بها لائحة شئون اللاعبين.
- الإصابة:** يقصد بها الإصابة التى تحدث للاعب أثناء ممارسة اللعبة ومع ناديه أو بسببها.
- الموسم:** يقصد به المدة المنحصرة بين بداية ونهاية المسابقة المحلية التى يقرها الاتحاد.

توقيع الطرف الأول	توقيع الطرف الثانى	ختم النادي



الاتحاد المصري لكرة القدم

مدة العقد

ثانياً،

مدة سريان هذا العقد (.....).

تبدأ من موسم (.....).

وتنتهي بنهاية موسم (.....).

مقابل التعاقد

ثالثاً،

ملحوظة إرشادية، يرجع إلى اللائحة مادة (٥) فقرة (٤) الخاصة بعقود اللاعبين وملحقاتها.
وافق النادي على أن ينضم اللاعب للعب ضمن فريق كرة القدم. وذلك مقابل تعاقدته بمبلغ
إجمالي قدره (.....).
يدفعها النادي إلى اللاعب وذلك على النحو التالي:

.....
.....
.....
.....
.....

معاملات مالية

رابعاً،

وافق النادي على أن يدفع للاعب عند بداية كل شهر المبالغ الآتية:

- ١- مرتب شهري
- ٢- بدل سكن
- ٣- بدل انتقال

هذا بخلاف المكافآت التشجيعية المختلفة التي تنص عليها لائحة النادي.

توقيع الطرف الأول	توقيع الطرف الثاني	ختم النادي



الاتحاد المصري لكرة القدم

التزامات النادي تجاه اللاعب

حقوقها:

أن يوفر النادي للاعب الآتي:

- ١- يجوز عمل وثيقة تأمين لمصلحة الطرفين وعلى أن تشمل الوثيقة على وجوب عمل تأمين شامل على اللاعب طوال مدة التعاقد فيما يلحق به من إصابات أثناء وجوده في اللاعب وملحقاتها داخل وخارج جمهورية مصر العربية.
- ٢- مصاريف علاج اللاعب طوال مدة العقد داخل أو خارج جمهورية مصر العربية، وحتى نهاية فترة علاجه.
- ٣- إجازة مدتها ٤ أسابيع بعد انتهاء الموسم الرياضي مدفوعة الأجر.
- ٤- للنادي الحق في تصوير اللاعب واستخدام صورته واسمه في الأعمال الدعائية وللطرفين الاتفاق على ما يستحقه اللاعب من قيمة هذه الدعاية.
- ٥- يلتزم النادي بتقديم صورة رسمية من اللائحة المالية ضمن مستندات تسجيل هذا العقد.
- ٦- يتعهد النادي في حالة قيامه بإجراء تعديل في اللائحة بتسليم صورة من التعديل إلى كل من اللاعب والمنطقة والاتحاد.
- ٧- إذا أصيب اللاعب بعجز دائم سواء كان بسبب اللعب للنادي أو التدريب أو غير ذلك يحق للنادي إلغاء العقد بعد ثلاثة أشهر من تاريخ العجز، ويثبت العجز بواسطة لجنة طبية تتكون من ثلاثة أطباء يرشح النادي أحدهم ويرشح اللاعب الثاني، أما الثالث فيرشحه الاتحاد ويثبت العجز من تاريخ قرار اللجنة الطبية.
- ٨- إخطار اللاعب رسمياً وفوريا بطلب الاتحاد استدعاء اللاعب للانضمام لأي من المنتخبات الوطنية وطبقاً للوائح الاتحاد.

توقيع الطرف الأول	توقيع الطرف الثاني	ختم النادي



الاتحاد المصري لكرة القدم

التزامات اللاعب تجاه النادي

سادساً،

يلتزم اللاعب بالآتي،

- ١- الخضوع للكشف الطبي الشامل كلما رأى النادي ذلك.
- ٢- الانتظام فى جميع التدريبات والمباريات الودية والرسمية للنادى محلياً وقارياً ودولياً وبذل أقصى جهد ممكن فى التدريبات والمباريات.
- ٣- عدم السفر خارج المدينة مقر النادي إلا بموافقة النادي.
- ٤- عدم الاشتراك فى أى أنشطة رياضية أخرى إلا بموافقة كتابية من النادي.
- ٥- أن يخطر النادي فور إصابته أو مرضه، وأن يكون الرأى للجهاز الطبي للنادى وهو الفيصل فيما إذا كانت تمنعه إصابته أو مرضه من اللعب.
- ٦- أن لا يخالف أى نص يرد فى وثيقة التأمين.
- ٧- التعامل مع وسائل الإعلام والدعاية بما يسىء للنادى.
- ٨- الخضوع للجزاءات التى ترد فى لائحة النادي.
- ٩- يتعهد اللاعب بالالتزام باللائحة المعتمدة من النادي والمرفق صورتها الرسمية بهذا العقد وتعتبر جزءاً لا يتجزأ من هذا العقد.

توقيع الطرف الأول	توقيع الطرف الثانى	ختم النادي



الاتحاد المصري لكرة القدم

إصابات وعلاج اللاعبين

سابعاً

- ١- يلتزم النادي بمصاريف علاج اللاعب طوال مدة العقد داخل أو خارج جمهورية مصر العربية، وحتى نهاية فترة العلاج دون الارتباط بنهاية فترة التعاقد وأيضا سواء كان العلاج خاصا لإصابة خلال نشاطه في النادي أو بسبب حالة مرضية.
 - ٢- إذا تعرض اللاعب لإصابة حدثت له خارج نطاق نشاط النادي طبقا لهذا العقد، وكانت الإصابة قضاء وقدرا يلتزم النادي بالعلاج الكامل للاعب.
 - ٣- إذا كانت إصابة اللاعب ناتجة عن سوء تصرف أو سلوك غير منضبط أو نتيجة عدم الالتزام بشروط هذا العقد. فالنادي غير مسئول عن تكاليف علاجه، وفي هذه الحالة يحق للنادي توقيع غرامة مالية على اللاعب تخصم من استحقاقات المالية.
 - ٤- تطبيقا للبند السابق وفي حالة وجود استحقاقات للاعب تغطي قيمة الغرامة الموقعة عليه من النادي فيحق للنادي وضع نص في عقد التأمين الخاص باللاعبين ينص على أحقية النادي على أن تقوم شركة التأمين بسداد قيمة الغرامة الموقعة طبقا لشروط عقد التأمين.
 - ٥- إذا أصيب اللاعب بعجز كامل عن مواصلة اللعبة نتيجة لإصابته أثناء تأدية التزاماته مع النادي طبقا لهذا العقد بناء على قرار لجنة طبية تشكل لهذا الغرض من:
 - طبيب النادي.
 - طبيب شركة التأمين المختصة.
 - طبيب يرشحه اللاعب.
- وفي حالة صدور قرار هذه اللجنة بالعجز الكامل للاعب فإنه يتم الآتي:
- أ - يحق للاعب الحصول على باقى مستحقاته المالية كاملة والمنصوص عليها في البندين ثالثا ورابعا من هذا العقد اعتبارا من تاريخ الإصابة إلى نهاية مدة التعاقد.
 - ب - يقرر النادي بأن يتم صرف التعويض عن العجز الكامل من شركة التأمين فور صدور قرار اللجنة الطبية وأن ينص على ذلك في عقد شركة التأمين.

توقيع الطرف الأول	توقيع الطرف الثاني	ختم النادي



الاتحاد المصري لكرة القدم

تعلييل العقد

ثامنا

يحق للطرفين الاتفاق على تعديل بعض بنود هذا العقد وفي حالة الاتفاق يتم ذلك بحسب
ملحق للعقد يعتمد من المنطقة المختصة والاتحاد، وعلى النموذج المعد لذلك من قبل الاتحاد يتم
توثيق الملحق بنفس طريقة توثيق العقد ونفس الإجراءات وعلى النموذج المعد لذلك من قبل
الاتحاد.

الإخلال بالعقد

ثامنا

اتفق الطرفان على أنه إذا أخل أى منهما بأى شرط من شروط هذا العقد فيحق للطرف الذى
اعتقد أنه أضرير أن يلفت نظر الطرف الآخر كتابة بهذا الإخلال وفي حالة عدم الاستجابة خلال
مدة ثلاثين يوما من تاريخ الإخطار فيحق للطرف المتضرر التقدم بشكواه إلى لجنة شئون
اللاعبين لاتخاذ القرار المناسب، طبقا لللائحة، ويكون القرار نهائيا بعد تصديق مجلس إدارة
الاتحاد عليه.

توقيع الطرف الأول	توقيع الطرف الثانى	ختم النادي



الاتحاد المصري لكرة القدم

فسخ العقد

عاشرا:

اتفق الطرفان على أنه في حالة رغبة أى منهما فى فسخ هذا العقد دون أن يكون هناك إخلال من الطرف الآخر ببند فأنه يتبع الآتى:

أ- فى حالة رغبة النادى فى فسخ العقد،

يلتزم النادى بسداد باقى مستحقات اللاعب من مقابل التعاقد الموضح بالبند ثالثا من هذا العقد والتى لم يسبق صرفها للاعب وحتى نهاية مدة العقد وذلك فى حالة رغبة النادى فى الفسخ وعلى النادى إخطار كل من المنطقة والاتحاد فوراً بهذا الفسخ.

ب- فى حالة رغبة اللاعب فى فسخ العقد،

يلتزم اللاعب بسداد جميع ما تقاضاه من مقابل التعاقد الموضح بالبند ثالثا من هذا العقد والذى حصل عليه حتى تناريخ موافقة النادى على فسخ العقد وذلك فى حالة رغبة اللاعب فى الفسخ، وعلى النادى واللاعب إخطار كل من المنطقة والاتحاد فوراً بهذا الفسخ.

الإعارة

حادى عشر:

يحق للنادى إعارة اللاعب لأى ناد آخر داخل جمهورية مصر العربية أو خارجها لمدة محددة وبشروط موافقة اللاعب وبما لا يخالف إجراءات الإعارة المنصوص عليها بلائحة شئون اللاعبين.

توقيع الطرف الأول	توقيع الطرف الثانى	ختم النادى



الاتحاد المصري لكرة القدم

الفصل في النزاعات

ثاني عشر،

اتفق الطرفان على أنه إذا نشأ أى نزاع أو خلاف بينهما فى شأن تطبيق بنود هذا العقد . فإن الاتحاد المصرى لكرة القدم دون غيره هو المختص فى الفصل فى هذا النزاع أو الخلاف ، ويكون قراره نهائيا وملزما للطرفين .

إجراءات التوثيق

ثالث عشر،

- ١- تحرر هذا العقد من أربع نسخ يتولى النادى تقديمها للمنطقة للبدء فى إجراءات التوثيق .
- ٢- يتولى النادى تقديم الأربع نسخ إلى المنطقة لبدء إجراءات التوثيق ، حيث تقوم المنطقة بختم هذه النسخ وإثبات تاريخ تقديمها وتسليمها بعد ذلك لمندوب النادى المعتمد لتسليمها إلى الاتحاد للنظر فى اعتماد التوثيق ولا يترتب على ختم المنطقة وإثبات التاريخ قبل موافقة الاتحاد على توثيق العقد أية حقوق أو التزامات على الاتحاد .
- ٣- يقوم الاتحاد بمراجعة النسخ الأربع والموافقة على إتمام توثيقها فى حالة عدم مخالفة نصوص العقود وملحقاتها للوائح وأنظمة الاتحادين المصرى والدولى لكرة القدم .
- ٤- فى حالة عدم انطباق أو مخالفة بعض النصوص بالعقد فيحق للاتحاد إخطار النادى لإرسال مندوب مفوض باستلام الأربع نسخ مع ملاحظات اللجنة للتصحيح .

توقيع الطرف الأول	توقيع الطرف الثانى	ختم النادى



الاتحاد المصري لكرة القدم

- ٥- فى حالة قبول الاتحاد للتوثيق فإنه يحتفظ بنسخة من العقد وتسليم النادى نسخة وإرسال نسختين إلى المنطقة تحتفظ بنسخة وتسلم للاعب لنسخة الخاصة به على أن يوقع فى سجل خاص بالاستلام تقوم بإنشائه كل منطقة.
- ٦- تقوم المناطق بعد ذلك بتسجيل هذا العقد فى سجلاتها تحت رقم وتاريخ وتخطر الاتحاد بخطاب رسمى برقم تسجيل وتاريخ العقد بالسجل الخاص بها.
- ٧- يلتزم النادى باتخاذ إجراءات توثيق هذا العقد طبقا للائحة خلال خمسة عشر يوما من تاريخ تحريره. وإذا قدم هذا العقد للمنطقة بعد هذه المدة يعتبر لاغيا ولا يعتد به وفى هذه الحالة يتحمل النادى مسئولية المبالغ التى حصل عليها اللاعب عند توقيع هذا العقد.

المراسلات

رابع عشر:

اتفق الطرفان على أن توجه كافة المراسلات بينهما والمتعلقة بتنفيذها هذا العقد على ذات العناوين المحررة فى صدر العقد، وإذا تعدل عنوان أحد الطرفين فعليه إخطار الطرف الآخر فوراً من تاريخ التغيير.

توقيع الطرف الأول	توقيع الطرف الثانى	ختتم النادى



(i)

اتفق الطرفان على الآتي:

[illegible]

توقيع الطرف الأول	توقيع الطرف الثاني	ختم النادي

ملحوظة إرشادية: يراعى عند تحرير هذه الصفحة ما جاء بالأنحة شئون اللاعبين بخصوص اللاعب
المحدد.





الاتحاد المصري لكرة القدم

شروط خاصة

(ب)

فقرة خاصة تحرر فقط في حالة إذا كان
اللاعب طالبا.

اتفق الطرفان على الآتي،

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

توقيع الطرف الأول	توقيع الطرف الثاني	ختم النادي

ملحوظة إرشادية: يراعى عند تحرير هذه الصفحة ما جاء بلائحة شؤون اللاعبين بخصوص اللاعبين
الطالبين.



الاتحاد المصري لكرة القدم

شروط خاصة

(ج)

فقرة خاصة تحرر فقط في حالة إذا كان
اللاعب موظفًا.

اتفق الطرفان على الآتي:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

توقيع الطرف الأول	توقيع الطرف الثاني	ختم النادي

ملحوظة إرشادية: يراعى عند تحرير هذه الصفحة ما جاء باللائحة شئون اللاعبين بخصوص اللاعبين
موظف.



الاتحاد المصري لكرة القدم

بيانات الوكيل

..... اسم الوكيل المعتمد،

..... تاريخ اعتماده بالاتحاد الدولي لكرة القدم،

..... رقم تسجيل الاتفاق بين اللاعب والوكيل بالاتحاد المصري،

..... تاريخ التسجيل بالاتحاد المصري لكرة القدم،

..... بيانات أخرى،

.....

.....

.....

ملحوظة

في حالة عدم وجود اتفاق رسمي بين اللاعب وأحد الوكلاء المعتمدين يوقع اللاعب على الإقرار

التالي،

أقر بأنه لا يوجد اتفاق بيني وبين أي وكيل لاعبين.

توقيع اللاعب

.....





الاتحاد المصري لكرة القدم

ملحق العقد

إجراءات التوثيق والتسليم

تاريخ تسليم العقد للمنطقة	توقيع مدير المنطقة	ختم المنطقة	المنطقة
تاريخ تسليم العقد للاتحاد	تاريخ اعتماد اللجنة	توقيع مسئول اللجنة	اللجنة
تاريخ توقيع المدير العام للاتحاد	توقيع المدير العام للاتحاد	ختم الاتحاد	الاتحاد
تاريخ تسليم نسخة النادي	اسم مندوب النادي	توقيع مندوب النادي بالاستلام	النادي
تاريخ تسليم نسخة اللاعب	توقيع اللاعب بالاستلام	تاريخ ورقم تسجيله بالمنطقة	اللاعب
تاريخ إضافة الملحق الأول	تاريخ إضافة الملحق الثاني	تاريخ إضافة الملحق الثالث	الملحق

ملحوظة: تترك الملاحظات الخاصة بتاريخ الملحق خالية دون التأشير عليها في حالة عدم وجود ملحق.



الاتحاد المصري لكرة القدم

لجنة شؤون اللاعبين



ملحق العقد



الاتحاد المصري لكرة القدم

(ملحق العقد)



الاتحاد المصري لكرة القدم ملحق العقد

عقد لاعب كرة قدم

منطقة:	كرة القدم
نادي:	
مدينة:	

إنه في يوم	الموافق: / / ٢٠٠٠ م
تم الاتفاق بين كل من:	
١- نادي:	ومقره:
ويمثله:	بصفته:
طرف أول (النادي)	
بناء على قرار مجلس إدارة النادي رقم () بتاريخ: / / ٢٠٠٠ م	
٢- اللاعب:	
صنائه:	تليفون رقم:
بطاقة، ش/ع/ رقم	سجل مدني
تاريخ الميلاد / /	جهة الميلاد
محافظة	محافظة
طرف ثان (اللاعب)	

توقيع الطرف الأول	توقيع الطرف الثاني	ختم النادي



الاتحاد المصري لكرة القدم ملحق العقد

صفحة رقم ٢ ملحق العقد

اتفق الطرفان على الآتي:

توقيع الطرف الأول	توقيع الطرف الثاني	ختم النادي

عند تحرير هذا الملحق يراعى الالتزام بقواعد اللائحة وخاصة فيما جاء بباب عقود اللاعبين وملحقاتها
(مادة رقم ٥)



الاتحاد المصري لكرة القدم ملحق العقد

صفحة رقم ٣ ملحق العقد

اتفق الطرفان على الآتي:

توقيع الطرف الأول	توقيع الطرف الثاني	ختم النادي



الاتحاد المصري لكرة القدم

ملحق العقد

صفحة رقم ٤ ملحق العقد

اتفق الطرفان على الآتي:

توقيع الطرف الأول	توقيع الطرف الثاني	توقيع وكيل اللاعب إن وجد ورقم الترخيص وتاريخه	ختم النادي



الاتحاد المصري لكرة القدم ملحق العقد

بيانات الوكيل

- اسم الوكيل المعتمد:
- تاريخ اعتماده بالاتحاد الدولي لكرة القدم:
- رقم تسجيل الاتفاق بين اللاعب والوكيل بالاتحاد المصري:
- تاريخ التسجيل بالاتحاد المصري لكرة القدم:
- بيانات أخرى:

ملحوظة

في حالة عدم وجود اتفاق رسمي بين اللاعب وأحد الوكلاء المعتمدين يوقع اللاعب على الإقرار
التالي:

أقر بأنه لا يوجد اتفاق بيني وبين أى وكيل لاعبين.

توقيع اللاعب



الاتحاد المصري لكرة القدم

ملحق العقد

إجراءات التوثيق والتسليم

المنطقة	تاريخ تسليم العقد للمنطقة	توقيع مدير المنطقة	ختم المنطقة
اللجنة	تاريخ تسليم العقد للاتحاد	تاريخ اعتماد اللجنة	توقيع مسئول اللجنة
الاتحاد	تاريخ توقيع المدير العام للاتحاد	توقيع المدير العام للاتحاد	ختم الاتحاد
النادي	تاريخ تسليم نسخة النادي	اسم مسئول النادي	توقيع مسئول النادي بالاستلام
اللاعب	تاريخ تسليم نسخة اللاعب	توقيع اللاعب بالاستلام	تاريخ ورقم تسجيله بالمنطقة
الملاحق	تاريخ إضافة الملحق الأول	تاريخ إضافة الملحق الثاني	تاريخ إضافة الملحق الثالث

ملحوظة: تترك المربعات الخاصة بتواريخ الملاحق خالية دون التأشير عليها في حالة عدم وجود ملاحق.

نادى.....للألعاب الرياضية

الشئون القانونية

**عقد الإعلانات المضيفة والثابتة والمتحركة
بين وكالة متخصصة ونادى رياضى**

(نادى الزمالك)

(اللاعب)

الموافق: / / ٢٠٠٠ م

إنه فى يوم

تحرر هذا العقد بين كل من:

١- مؤسسة

ومركزها بشارع

ويمثلها

السيد الأستاذ/

رئيس مجلس الإدارة، وينوب عنه فى التوقيع على

هذا العقد السيد الأستاذ/

مدير عام وكالة

(طرف أول - ممبرا عنه فيما بعد بالوكالة)

٢- نادى

الرياضى - ويمثله

رئيس مجلس إدارة

نادى

للألعاب الرياضية - ومقره شارع

قسم

محافظة

(طرف ثان - ممبرا عنه فيما بعد بالنادى)

تمهيد

لما كانت (الوكالة) تمارس نشاطها فى حقل الإعلانات بكافة وسائلها، ومنها الإعلانات المضيفة والمرئية والثابتة والمتحركة، ومن هذه الإعلانات ما يقام منها فى ملاعب كرة القدم وغيرها من الألعاب. وحيث إن (الوكالة) تعمل دائما على تطوير وسائلها فى الدعاية والإعلان وأنها قد توصلت إلى وسيلة مستحدثة ذات تقنية عالية يتسنى بواسطتها إذاعة إعلانات على شاشة التلفزيون فى المباريات المذاعة بحيث تظهر تلك الإعلانات فى مناطق الملعب برغم عدم وجود تلك الإعلانات أصلا فى أرض الملعب إضافة إلى أن الوكالة تحتكر هذه الوسيلة وحدها داخل مصر دون أى منافس آخر.



نادى.....للألعاب الرياضية

الشنون القانونية

وحيث رغب الطرفان فى أن يبرما فيما بينهما عقدا للاستغلال الإعلاني لنظام إعلانات البعد الحقيقى . وذلك فى جميع المباريات التى يلعبها الفريق الأول لكرة القدم بـ (النادى) سواء فى الدورى العام أو فى مسابقة كأس مصر أو غيرها من البطولات المحلية أو القارية والمذاعة تلفزيونيا على الهواء مباشرة على إحدى القنوات الرئيسية الأولى أو الثانية أو الثالثة، حيث حاز هذا العرض قبول (النادى) وبناء على موافقة مجلس إدارة نادى بجلسته رقم / / ٢٠٠٢ والمعدل بالجلسة رقم بتاريخ / / ٢٠٠٢ وذلك طبقا للشروط المنصوص عليها فى هذا العقد.

لذا . فقد تم الاتفاق والتراضى بين الطرفين على ما يلى :

البند الأول

يعتبر التمهيد السابق جزءا لا يتجزأ من هذا العقد.

البند الثانى

يقر (النادى) بحق (الوكالة) وحدها دون غيرها - فى مباشرة حق الاستغلال الإعلاني لنظام البعد الحقيقى فى جميع المباريات التى يلعبها الفريق الأول (للنادى) سواء فى الدورى العام أو فى مسابقة كأس مصر أو فى غيرها من البطولات المحلية أو القارية والمذاعة تلفزيونيا على الهواء مباشرة.

البند الثالث

من المتفق عليه بين الطرفين أن تسولى (الوكالة) - دون غيرها - حق استغلال الإعلان بنظام البعد الحقيقى لصالحها ولصالح عملائها من المعلنين، فضلا عن حقها فى ظهور تلك الإعلانات بالتلفزيون فى الأماكن التى ترى (الوكالة) أنها مناسبة دون أن يتعارض ذلك مع تعاقيدات الطرف الثانى عن الإعلانات داخل الملعب أو يغطى عليها وعلى ألا يتعارض ذلك مع تعليمات الاتحاد الدولى لكرة القدم (الفيفا) فيما يتعلق بوسائل الإعلان أثناء المباريات.

ويلتزم (النادى) بتكوين (الوكالة) من المساحة التى تستغل فيها تلك الوسيلة بوجه أساسى، وهى المسافة الواقعة على يمين ويسار المرميين. بحيث لا يحق لـ (النادى) أو أى شخص أو جهة متعاقدة معه استخدام تلك المساحة على الإطلاق، وإلا كان من حق (الوكالة) الامتناع عن سداد مقابل الاستغلال الإعلانى عن المباراة التى تقع أثناءها أية مخالفة لهذا الالتزام، فضلا عن اقتضاء التعويض الجابر لما لحق (الوكالة) من ضرر بسبب المخالفة.

البند الرابع

يسرى هذا العقد على أى استاد أو ملعب تقام عليه مباريات الفريق الأول لكرة القدم، وذلك باعتبار أن (النادى) هو صاحب الملعب.



البند الخامس

مدة هذا العقد سنة واحدة تبدأ اعتباراً من موسم/..... قابلة للتجديد لمدة أو لمدد أخرى ما لم يخطر أحد الطرفين الطرف الآخر قبل نهاية المدة السارية بشهر - على الأقل - برغبته في عدم التجديد بموجب خطاب مسجل بعلم الوصول يرسله على عنوانه المبين في هذا العقد .

البند السادس

تحددت مستحقات (النادي) في مقابل حقوق الاستغلال الإعلاني المقررة بموجب هذا العقد على النحو التالي:

- ١- تدفع (الوكالة) لـ (النادي) مصرياً عن المباراة الواحدة المذاعة تلفزيونياً على الهواء مباشرة على إحدى القنوات الرئيسية مع كافة أندية الدوري .
- ٢- تدفع (الوكالة) لـ (النادي) مبلغاً وقدره مصرياً عن مباراة الزمالك والأهلي والمباريات الأفريقية والعربية .
- ٣- ويتم السداد خلال أسبوعين من تاريخ انتهاء المباراة .

البند السابع

يقرر (النادي) بانقضاء أى التزام على (الوكالة) قبله متى طرأ من الأحداث أو الأسباب التي لا دخل لإرادة (الوكالة) فيها، والتي يكون من شأنها الحيلولة دون إقامة المباراة، أو تحول دون الاستمرار فيها بعد بدئها أو لاية أسباب أخرى، مع حق (الوكالة) في استرداد ما تكون قد أدته لـ (النادي) عن تلك المباراة سواء لم يتم إقامتها من الأصل أو أقيمت ولم تكتمل .

البند الثامن

تلتزم (الوكالة) بعدم ظهور أية إعلانات بالتلفزيون أثناء المباراة تخالف النظام العام والآداب العامة أو أية إعلانات عن السجائر، وتحمل (الوكالة) المسؤولية كاملة حال مخالفة ذلك الالتزام .

البند التاسع

أى إخلال من جانب (النادي) بأى التزام من التزاماته الناشئة عن هذا العقد يحق معه (للكوكالة) أن تطلب من (النادي) تعويضاً قدره جنيه عن كل مباراة دون الحاجة إلى تنبيه أو إنذار .

البند العاشر

أى نزاع ينشأ عن هذا العقد - لا قدر الله - تختص بنظره محاكم

البند الحادى عشر

تحرم هذا العقد من نسختين تسلم كل طرف نسخة واحدة منها للعمل بموجبها قانوناً .

الطرف الثانى

الطرف الأول



نادى.....للألعاب الرياضية

الشئون القانونية

عقد للاستغلال الإعلاني لوكالة متخصصة لكل من تذاكر مباريات
كرة القدم وملاعب كرة اليد والسلة والطائرة في نادى رياضى

عقد اتفاق

إنه فى يوم الموافق / / ٢٠٠٠م

تحرر هذا العقد بين كل من:

١- نادى الرياضى - ويمثله: رئيس مجلس إدارة نادى:

للألعاب الرياضية - ومقره شارع: قسم: محافظة:

(طرف أول - ممبرا عنه فيما بعد بـ النادى)

٢- مؤسسة..... ومقرها:

ويمثله السيد الأستاذ/..... رئيس مجلس الإدارة، وينوب عنه فى

التوقيع على هذا العقد السيد الأستاذ/..... مدير عام وكالة

(طرف ثان - ممبرا عنه فيما بعد بـ الوكالة)

تمهيد

نظرا لأن (الطرف الأول) بعد منشأة رياضية ولديه فرق رياضية فى مختلف اللعاب الجماعية، ومن أهمها ألعاب كرة القدم واليد والسلة والطائرة، ويرغب فى توفير موارد لـ (النادى) من خلال الاستغلال الإعلاني للملاعب التى تقام عليها مباريات تلك الفرق وتذاكر الدخول إلى تلك الملاعب وذلك بالنسبة للمباريات التى يكون النادى فيها صاحب الملعب أو فى حكم صاحب الملعب.

فقد قام النادى بالدعوة إلى ممارسة فيما بين المنشآت المستغلة بالإعلان لتسويق الإعلان فى ملاعب بعض الفرق الجماعية (كرة يد - كرة سلة - كرة طائرة) فضلا عن تسويق تذاكر الدخول إلى مباريات كرة القدم، ومن ثم فقد أعد شروط التقدم إلى تلك الممارسة وقام النادى بجلب عروض المنشآت المستغلة بالإعلان، حيث انتهت لجنة البت إلى قبول العرض المقدم من الطرف الثانى بصفته وتصديق على هذا القرار من مجلس إدارة النادى بجلسته الممتدة رقم ٣٦ بتاريخ ٢٠ / ١ / ٢٠٠٠ الذى وافق على إسناد الاستغلال الإعلاني للوكالة لكل من تذاكر مباريات كرة القدم وملاعب فرق كرة اليد والسلة والطائرة لمدة ثلاثة مواسم رياضية تنتهى فى وبعد سداد التأمين النهائى وقدره..... بموجب خطاب الضمان وقد وافق طرفا هذا العقد على الآتى:

البند الأول

يعتبر هذا التمهيد السابق، وكراسة الشروط والعرض المقدم من (الوكالة) جزءاً لا يتجزأ من هذا العقد.

البند الثاني

عهد (النادي) إلى (الوكالة) - القابلة لذلك - بحق الاستغلال الإعلاني لجميع تذاكر مباريات الفريق الأول لكرة القدم التي يكون (النادي) فيها في حكم صاحب الأرض، وذلك بطبع اسم وشعار عملاء (الوكالة) والمصمم بمعرفتها على جميع مباريات الفريق الأول لكرة القدم.

كما عهد (النادي) إلى (الوكالة) - القابلة لذلك - بحق الاستغلال الإعلاني لجميع مباريات الفرق الجماعية بالدرجة الأولى (سلة - طائرة - يد) والمذاعة تلفزيونياً على الهواء مباشرة على إحدى القنوات الرئيسية، والتي يكون (النادي) في حكم صاحب الأرض فيها سواء أقيمت هذه المباريات بالصلة المغطاة بـ (النادي) أو أقيمت في صالات أخرى، فإنه يحق لـ (الوكالة) وحدها دون غيرها استغلال تلك الملاعب بوضع إعلاناتها في المنطقة المحددة خارج حدود خطوط الملعب، وذلك للدعاية لصالح عملائها من المعلنين.

البند الثالث

من المتفق عليه بين الطرفين أن مباشرة الحقوق المنصوص عليها في البند السابق قاصراً على (الوكالة) وحدها دون غيرها، ومن ثم فلا يحق لـ (النادي) منحة أي شخص أو جهة شيئاً من هذه الحقوق مادام العقد سارياً.

البند الرابع

أولاً: تحددت مستحقات (النادي) من مقابل الاستغلال الإعلاني المنصوص عليه في البند ثانياً وفقاً لما يلي:

مقابل حق استغلال تذاكر مباريات الفريق الأول لكرة القدم يكون لقاء مبلغ وقدره..... عن المباراة الواحدة التي يكون فيها (النادي) في حكم صاحب الأرض.

ويتم الوفاء بمستحقات (النادي) طبقاً لهذا التحديد خلال الشهر التالي للشهر الذي أقيمت فيه المباراة.

ثانياً: مقابل حق استغلال مباريات الفرق الجماعية (سلة - طائرة - يد) يكون لقاء مبلغ..... عن المباراة الواحدة.

البند الخامس

من المتفق بين الطرفين أن مستحقات (النادي) المنصوص عليها في البند الرابع من هذا العقد يشمل تكاليف طبع اسم وشعار الشركة المعلنه على التذاكر - والذي تقوم (الوكالة) بإخطارها به - ليقوم (النادي) بطبعه على خلف التذكرة بمعرفته ويتكالف على عاتقه وحده.



البند السادس

اتفق الطرفان على أنه في حالة عدم ظهور اسم وشعار العميل المعلن بصورة واضحة خلف تذاكر المباريات التي يكون الفريق الأول لكرة القدم به (النادي) فيها فإنه يكون من حق (الوكالة) خصم المبلغ المحدد بالبند السابق عن كل مباراة تقع بها تلك المخالفة ويكون من حق (الوكالة) الحصول على مبلغ على سبيل التعويض دون حاجة إلى إخطار أو أية إجراءات .

ومن المتفق عليه بين الطرفين أن مباشرة الحقوق المنصوص عليها في الفقرة السابقة قاصر على (الوكالة) وحدها دون غيرها .

البند السابع

مدة هذا العقد ٣ سنوات (مواسم) تنتهي بنهاية موسم ومن المتفق عليه بين الطرفين أن استمرار سريان العقد ونفاذه في حق طرفيه مشروط باستمرار الفريق أو الفرق التي تتبع (النادي) بالدوري الممتاز ولا يجدد هذا العقد لمدد أخرى إلا بموافقة الطرفين المكتوبة على ذلك .

البند الثامن

مع عدم الإخلال بما نص عليه في البند (الخامس) من هذا، إذا أخل أحد الطرفين بأي بند من بنود العقد، فإنه يلتزم بأن يدفع للطرف المضرور مبلغ كتعويض شامل وجزافي عن المخالفة وذلك دون إخلال بحق الطرف المضرور في اعتبار العقد مفسوخا، وما لم ير الاستمرار في تنفيذه، وذلك إن قدر أن ذلك في مصلحته .

البند التاسع

تلتزم (الوكالة) بتسليم (النادي) خطاب ضمان غير مشروط بمبلغ إجمالي قدره مع التوقيع على هذا العقد ويلتزم (النادي) برد هذا الخطاب إلى (الوكالة) بمجرد انتهاء مدة سريان العقد دون تجديد .

البند العاشر

من المتفق عليه بين الطرفين أنه إذا ما قررت أي جهة من الجهات الإدارية الرسمية القائمة على أنشطة الرياضة أو المختصة، والتي تكون قراراتها ملزمة لـ (النادي) طبقا لأحكام القانون عدم وضع أية إعلانات على تذاكر مباريات الفريق الأول لكرة القدم لـ (النادي) بالصورة المتفق عليها في هذا العقد أو منع وضع أية إعلانات في الملاعب المخصصة لمباريات الفرق الجماعية (سلة - يد - طائرة) يتعين على النادي إبلاغ (الوكالة) بهذا القرار بموجب إخطار رسمي، وفي هذه الحالة يلتزم (النادي) برد طلب الضمان إلى (الوكالة) .

البند الحادي عشر

تلتزم الوكالة وضع أية إعلانات أثناء المباريات تخالف النظام العام والآداب العامة وتتحمل الوكالة المسؤولية كاملة في حالة مخالفة ذلك .



البند الثاني عشر

تختص محاكم.....بنظر أى نزاع - لا قدر الله - قد ينشأ عن تنفيذ هذا العقد.

البند الثالث عشر

حرر هذا العقد من نسختين بيد كل طرف نسخة للعمل بموجبها قانونا.

الطرف الأول

الطرف الثانى

عقد تصميم فرع نادى رياضى

عقد تصميم نادى.....الاجتماعى

بمدينة

انه فى يوم الموافق / / ١٩٩٨م

قد تم الاتفاق بين كل من:

أولاً: نادى للألعاب الرياضية محافظة ويمثله فى هذا العقد السيد الأستاذ/

رئيس مجلس إدارة النادى

(طرف أول)

ثانياً: مركز ومقره ويمثله فى هذا العقد

(طرف ثانى)

تمهيد

- يمتلك الطرف الأول ١٠٠ فدان تقع فى مدينة

- وحيث إن الطرف الأول يرغب فى الاستعانة بالخبرة والمعرفة لمهندس متخصص لإعداد كافة التصميمات والرسومات والمواصفات اللازمة وتنفيذ مشروع إنشاء ناد رياضى اجتماعى على كامل تلك المساحة وفقاً للأصول الفنية والهندسية المرحية.

- وحيث إن الطرف الثانى يقر بأن لديه الكفاءة والخبرة والمعرفة المهنية التى تؤهله لإعداد كافة التصميمات والرسومات والمواصفات والمستندات والقيام بالدراسات المطلوبة على أعلى مستوى وأنه يرغب فى القيام بذلك فقد أقر جميع الأطراف بأهليتهم للتعاقد وانفقوا على الآتى:

البند الأول

يعتبر التمهيد السابق جزءاً لا يتجزأ من هذا العقد.

البند الثانى

يتكون المشروع من العناصر التالية:

١- استاد كرة القدم.

٢- صالة منغطة.

٣- استاد تنس.

٤- استاد للاسكواش.



- ٥- مجمع حمامات سباحة .
٦- فندق .
٧- مبنى اجتماعي .
٨- مبنى إداري .
٩- إسطبلات خيل ومدرسة تعليم فروسية .
١٠- مبنى محلات تجارية .
١١- سينما للسيارات ومسرح مكشوف .
١٢- ملعب جولف .
١٣- ملاعب رياضية .
١٤- حضانة .
١٥- جامع .
١٦- مستشفى تأهيل رياضي .
١٧- قاعة للمؤتمرات والمعارض .
١٨- منطقة مطاعم متخصصة .
ويحق للطرف الأول إضافة عناصر أخرى أو تعديل فى العناصر المشار إليها بهذا البند .

البند الثالث

- يعهد الطرف الأول إلى الطرف الثانى بإعداد كافة التصميمات والرسومات والمستندات اللازمة لإقامة وتنفيذ المشروع ويلتزم بوجه خاص بالقيام بما يلى:
- أ - إعداد المخطط العام للنادى .
ب- إعداد التخطيط التفصيلي لعناصر النادى .
ويشمل شبكات الطرق الداخلية - شبكات التغذية والصرف الصحى - شبكات الإنارة والكهرباء والاتصالات . . . إلخ .
ج - أعمال تنسيق الموقع وتشمل:

أعمال: HARD LANDSCAPE

SOFTE LANDSCAPE

- د - التصميمات والرسومات التنفيذية لكافة عناصر المشروع السابق ذكرها فى البند الثانى، وبيانها كالتالى لكل مبنى من مباني المشروع:
- ١- الرسومات التنفيذية المعمارية:
- ١- المساقط الأفقية . مقياس الرسم ١: ٥٠ - ١/١٠٠
٢- الواجهات المعمارية . مقياس الرسم ١: ٥٠ - ١/١٠٠
٣- القطاعات المعمارية . مقياس الرسم ١: ٥٠ - ١/١٠٠
٤- نماذج الأبواب والشبابيك . مقياس الرسم ١: ٢٠
٥- تفاصيل السلالم . مقياس الرسم ١: ٢٠



٦-١ جداول التشطيبات

٧-١ تفاصيل أعمال التجارة والألوميتال والكريتال مقياس الرسم: ١:٢٠

٨-١ تفاصيل معمارية ومداخل مقياس الرسم ١:٢٠

٢- الرسومات التنفيذية للإنشائية:

١-٢ مسقط وتفاصيل الأساسات مقياس الرسم ١: ٥٠ - ١/١٠٠

٢-٢ محاور وقطاعات الأعمدة مقياس الرسم ١: ٥٠ - ١/١٠٠

٣-٢ مساقط وتفاصيل الأسقف الخرسانية أينما وجدت مقياس الرسم ١: ٥٠ - ١/١٠٠

٤-٢ مساقط وقطاعات تفاصيل السلالم والخزانات وغرف المصاعد

٣- الرسومات التنفيذية للأعمال الصحية والميكانيكية:

١-٣ مساقط توزيع مياه الشرب وتشمل التغذية والصرف داخل الوحدات

مقياس الرسم ١: ٥٠ - ١/١٠٠

٢-٣ مساقط الأعمال الصحية الخارجية، وتشمل التغذية والصرف حتى أقرب مطبق عمومي نحو

شبكة التغذية الرئيسية مقياس الرسم ١: ٥٠ - ١/١٠٠

٣-٣ تفاصيل غرف الطلمبات أينما وجدت مقياس الرسم ١: ٥٠ - ١/١٠٠

٤-٣ مساقط مياه الأمطار مقياس الرسم ١: ٥٠ - ١/١٠٠

٥-٣ المصاعد والتخلص من القمامة

٤- الرسومات التنفيذية للأعمال الكهربائية:

١-٤ مسقط الأعمال الكهربائية الداخلية وتشمل الإنارة، القوى، التليفونات،

الخ مقياس الرسم ١: ٥٠ - ١/١٠٠

٢ - شبكات إنارة المبنى وتفاصيل أعمال الإنارة والتكييف مقياس الرسم ١: ٥٠ - ١/١٠٠

٣-٤ شبكات توزيع الكهرباء الخارجية مقياس الرسم ١: ٥٠ - ١/١٠٠

٥ - كراسة الكميات والمواصفات الفنية العامة والخاصة بالأعمال المعمارية والإنشائية والصحية

والميكانيكية والكهربائية:

ويقدم الطرف الثاني إلى الطرف الأول أربع نسخ كاملة من كافة الرسومات السابقة وكذلك دفاتر الكميات والمواصفات وفي حالة طلب الطرف الأول لأي عدد من النسخ الإضافية تكون تكلفتها على حساب الطرف الأول.



ج - إعداد الرسومات والمستندات اللازمة للحصول على ترخيص البناء من الجهات المختصة حسب متطلبات وشروط المباني ووفقا للأنظمة واللوائح المعمول بها في مدينة.....

وكما يتعهد الطرف الثاني بالاستجابة لطلبات الجهات المختصة بشأن التراخيص اللازمة وإجراء أى تعديلات قد تطلبها هذه الجهات وذلك بعد الرجوع والحصول على موافقة الطرف الأول الكتابية على التعديلات الجوهرية فى الرسومات والدفعات المستحقة لهذا الغرض.

البند الرابع

أ - يلتزم الطرف الأول بعمل مجسات وأبحاث التربة وتقديم تقرير بذلك للطرف الثانى للعمل بمقتضاه.

ب - يلتزم الطرف الأول بتقديم رفع مساحى لقطعة الأرض وتكون على مسئولية الطرف وموضح عليها الأبعاد والشوارع المحيطة والزوايا لقطعة الأرض إن وجدت.

البند الخامس:

الأتعاب وشروط الدفع يستحق الطرف الثانى مقابل قيامه بإعداد الرسومات التنفيذية واللوحات الهندسية والتخطيط العام والتفصيلى بأتعاب تقدر بنسبة.....

من إجمالى تكلفة لمشروع تدفع كالتالى:

يتم دفع نسبة..... من إجمالى الأتعاب عند التعاقد، يتم دفع نسبة..... من إجمالى الأتعاب عند إتمام المشروع الابتدائى للمخطط العام وهو يشمل لوحة ملونة للموقع العام موضح عليها كافة عناصر المشروع.

يتم دفع مبلغ..... من إجمالى الأتعاب عند تسليم رسومات الترخيص الخاصة بالموافقة الوردية وهى تشمل التخطيط التفصيلى والشبكات للمشروع.

يتم دفع مبلغ.....% من قيمة الأتعاب المستحقة عن العنصر عند تسليم المشروع الابتدائى لكل عنصر من عناصر المشروع.

يتم دفع مبلغ.....% من قيمة الأتعاب المستحقة عن العنصر عند تسليم الرسومات التنفيذية لكل عنصر من عناصر المشروع على حده.

يتم دفع مبلغ.....% من قيمة الأتعاب المستحقة عن العنصر عند تسليم كراسة الكميات والمواصفات لكل عنصر من عناصر المشروع على حده.

يتم دفع باقى الأتعاب بعد تحديد التكلفة النهائية للنادى وذلك بعد الانتهاء من تسليم جميع الرسومات التنفيذية للمشروع ككل.



البند السادس:

لا يعتبر أى مواصفات أو تصميمات أو رسومات ابتدائية كانت تنفيذية مقبولة للتنفيذ إلا بعد موافقة الطرف الأول عليها واعتماده لها، وبحيث يتم ذلك على مراحل مختلفة لتفادى احتمالات إعادة تصميمات سبق إعدادها.

كما يجوز للطرف الأول أن يطلب إدخال بعض التعديلات البسيطة وذلك قبل الانتهاء من إعداد الرسومات التنفيذية دون أتعاب إضافية.

أما إذا تبين أن التعديلات المطلوبة جوهريّة أو جاءت بعد اعتماد الطرف الأول للرسومات التنفيذية فيتم الاتفاق بين الطرفين على الأتعاب الإضافية للتعديلات المطلوبة وكذلك الوقت اللازم لإجراء هذا التعديل.

البند السابع:

فى حالة إلغاء المشروع - لا قدر الله - يستحق الطرف الثانى الأتعاب كاملة عن التصميمات التى يكون قد سلمها للطرف الأول ووفقا لما هو وارد بالبند الرابع من هذا العقد.

البند الثامن:

يقر كل من الطرفين الأول والثانى أن جميع المكاتبات والإخطارات المرسلة على العنوان المذكور تعتبر صحيحة إذا أرسلت بالبريد المسجل.

البند التاسع:

الإشراف على التنفيذ يقوم الطرف الثانى بالإشراف المستمر على التنفيذ، وذلك بوجود فريق من المهندسين المتخصصين المقيمين إقامة دائمة بالموقع مع زيارات دورية لكافة استشارى المكتب للموقع وذلك مقابل نسبة من إجمالى تكلفة النادى تدفع على دفعات شهرية وعلى ضوء ما يتم من إنجاز يتم تحديدها فى حينه بعد معرفة التكلفة النهائية للنادى.

البند العاشر:

يسرى هذا العقد وتنفذ كافة شروطه وأحكامه فور توقيعه من الطرفين، ولا يجوز لأى من الطرفين التنازل عن هذا العقد إلا بقبول ورضا الطرف الآخر.

وكما يلتزم الطرفان بتنفيذ هذا العقد بما يقتضيه حسن النية وأى نزاع لا قدر الله ينشأ بين الطرفين تختص محاكم الابتدائية وجزائرها فى الفصل فيه.

البند الحادى عشر:

تحرر هذا العقد من نسختين، واستلم كل طرف نسخة للعمل بموجبها.

الطرف الثانى

الطرف الأول



عقد مقابولة

إنه في يوم الموافق / / قد تحرر هذا بين كل من:
أولاً: نادي للألعاب الرياضية الكائن مقره بشارع
محافظة ويمثله في هذا السيد الأستاذ/
مدير عام النادي

(طرف أول)

ثانياً: السيد/ الممثل القانوني لشركة
محافظة ويمثله في هذا العقد السيد المهندس/
عام الشركة .

(طرف ثاني)

التمهيد

بناء على المناقصة المحلية التي أعلنها الطرف الأول بصفته لإصلاح وترميم أسقف صالة التلفزيون ودورة المياه بالمبنى الاجتماعي القديم بالنادي فقد تم فتح مظاريف العطاءات المقدمة في ١٤/٢/٢٠٠٠ حيث كان العطاء المقدم من الطرف الثاني أفضل العطاءات المقدمة في مجملها من الناحيتين الفنية والسعرية وسابق الخبرة. وإيماء إلى أمر الإسناد المؤرخ في الصادر من الطرف الأول بصفته فقد اتفق الطرفان على الآتي:

البند الأول

يعتبر التمهيد المتقدم جزءاً لا يتجزأ من هذا العقد ومكملاً ومتمماً له وكذا العطاء المقدم من الطرف الثاني، وذلك كله بما لا يتعارض مع أحكام القانون العام وقانون المناقصات والمزايدات ولائحته التنفيذية.

البند الثاني

يلتزم الطرف الثاني بتنفيذ عملية إصلاح وترميم أسقف صالة التلفزيون ودورة المياه بالمبنى الاجتماعي القديم بالنادي طبقاً للتقرير الفني والرسومات التي أعدت بخصوص هذه العملية إضافة إلى التقرير الفني التكميلي من المهندس الاستشاري.

البند الثالث

يلتزم الطرف الثاني (المقاول) بأن يقوم بتنفيذ العملية موضوع هذا العقد تحت إشراف المهندس الاستشاري الدكتور/ ويلتزم بتنفيذ كافة التعليمات والتوجيهات التي تصدر منه أو مثليه تعتبر التعليمات والتوجيهات كما لو كانت صادرة من الطرف الأول بصفته.



البند الرابع

مدة هذه العملية موضوع التعاقد خمسة وأربعين يوما تبدأ من تاريخ استلام الطرف الثاني لموقع العملية وإذا زادت مدة تنفيذ الأعمال عن المدة المتفق عليها لأسباب خارجة عن الطرف الثاني يلتزم الطرف الثاني بعرض ذلك على الطرف الأول بصفته الذى له الحق فى الموافقة على زيادة المدة من عدمه بعد موافقة المهندس الاستشارى.

البند الخامس

اتفق طرفا هذا العقد على أن قيمة العملية موضوع هذا العقد مبلغا وقدره () جنيهها) يتم سدادها بموجب مستخلصات لما تم تنفيذه من أعمال على الطبيعة معتمدا من المهندس الاستشارى وبعد القبول الفنى النهائى من الطرف الأول بصفته على أن يقدم الطرف الثاني عند انتهاء العملية مستخلصات ختامية بجميع الأعمال.

البند السادس

يلتزم الطرف الثاني بسداد التأمين النهائى للعملية موضوع التعاقد بواقع % من قيمة العملية مع التوقيع على هذا أن يحتفظ الطرف الأول بصفته بالتأمين الابتدائى المبين فى هذا البند لحين انتهاء العملية.

البند السابع

يكون الطرف الثاني مسئولاً عن مباشرة العمل موضوع هذا العقد بنفسه وليس له الحق فى أن يتنازل عنه أو لجزء منه لمقاول آخر من الباطن وإلا اعتبر العقد مفسوخا من تلقاء نفسه دون حاجة إلى تنبيه أو إنذار مع صرف أى مستحقات تحت يد الطرف الثانى ومصادرة التأمين المبين فى البند السادس مع حفظ الحق فى الرجوع عليه بالتعويضات اللازمة.

البند الثامن

إذا أوقف الطرف الثانى العمل بدون أسباب قهريّة أو حدث فى الأعمال المسندة إليه أكثر من ١٥ يوما عن الموعد المتفق عليه ملزما بسداد غرامة تأخير بواقع من قيمة العملية كلها عن كل أسبوع تأخير بحيث لا يتجاوز مجموع الغرامة من قيمة العملية كما يكون للطرف الأول بصفته الحق فى حالة تأخير الطرف الثانى عن إتمام الأعمال مدة أسبوعين أن يعهد العمل إلى مقاول آخر للقيام بإنهاء الأعمال التى لم يتم إنجازها من قبل الطرف الثانى وذلك على نفقة الطرف الثانى مع خصم قيمتها من مستحقاته فضلا عن التزامه بفارق الاسعار.

البند التاسع

يضمن الطرف الثانى الأعمال موضوع هذا العقد وحسن تنفيذها لمدة سنة على الأقل من تاريخ استلام الأعمال كما يلتزم بإصلاح ما يظهر من عيوب خلال تلك المدة دون الرجوع على الطرف الأول بصفته بأى مطالب مادية.



البند العاشر

تختص محاكم
على اختلاف أنواعها ودرجاتها بالنظر فى أى نزاع قد ينشأ
عن تنفيذ هذا العقد أو تفسير أى بند من بنوده.

البند الحادى عشر

تحرر هذا العقد من أربع نسخ تسلّم الطرف الثانى نسخة وباقى النسخ تسلّمها الطرف الأول وإداراته
المختلفة.

الطرف الأول

الطرف الثانى

**عقد إيجار مطعم وكافيتريا
فى نادى رياضى**

عقد اتفاق

إنه فى يوم الموافق / /

بين كل من:

أولاً: نادى للالعاب الرياضية ومقره - محافظة

ويمثله قانونا فى هذا العقد السيد الأستاذ/

بصفته رئيس مجلس إدارة النادى

(طرف أول)

ثانياً: شركة ومقرها

ويمثلها فى هذا العقد مدير عام الشركة محاسب/

(طرف ثانى)

تمهيد

بتاريخ / / ٢٠٠٢م أعلن الطرف الأول عن إجراء مزايدة عامة بين الشركات عامة وخاصة والأفراد المتخصصين لتأجير مطعم وكافيتريا النادى وتحدد يوم الأحد / / ٢٠٢٢ موعدا لإجراء جلسة فتح المظاريف.

وبجلسة فتح المظاريف تقدم الطرف الثانى بعطاءه ضمن عشرة عطاءات أخرى.

وبتاريخ / / ٢٠٢٢م قررت لجنة البت إجراء ممارسة عامة بين مقدمى العطاءات يكون أساسها المناقصة على أقل سعر للوجبات تضمنته العطاءات المقدمه وبالشروط التى وضعتها اللجنة الطبية وإدارة النشاط الرياضى بالنادى بوجبات اللاعبين.

وأن تتم المزايدة فى قيمة استغلال المطعم والكافيتريا على ضوء أعلى سعر تنتهى إليه المزايدة وانتهت لجنة البت إلى رسو المزايدة على شركة على أساس متوسط الوجبة للاعبين مع الالتزام بأسعار المشروبات (شاي - قهوة - مثلجات).

على التوالى وبتاريخ / / ٢٠٢٢م أصدر الطرف الأول أمر إسناد إلى الطرف الثانى بناء على قرار مجلس الإدارة بجلسته الممتدة رقم (٨) بتاريخ / / ٢٠٢٢م بالموافقة على قرار لجنة البت وتنفيذاً لذلك فلقد تحرر هذا العقد بالشروط والأوضاع التالية:



البند الأول

يعتبر التمهيد السابق جزءاً لا يتجزأ من هذا العقد، كما يعتبر جزءاً من هذا العقد كراسة الشروط التي وضعها النادي باشتراكات ومواصفات استغلال مطاعم وبوفيهات النادي، وكذلك ما تضمنته محاضر أعمال لجنة البت. كما يعتبر جزءاً من هذا العقد «لائحة الجزاءات والغرامات المتعلقة بحدوث مخالفات» وأخيراً قائمة تحديد أسعار المأكولات والمشروبات المقدمة الطرف الثاني.

البند الثاني

يقوم الطرف الثاني على نفقته الخاصة بعمل كافة الإنشاءات وأعمال الديكور المطلوبة والمناسبة واللائقة للنادي طبقاً للرسومات الهندسية المقدمة منه والمعتمدة من النادي في الأماكن التي يوافق عليها الطرف الأول.

ويكون للطرف الأول من خلال اللجنة الهندسية حق الإشراف والمتابعة لتنفيذ تلك الأعمال وله حق الاعتراض عليها في حالة المخالفة لما سبق اعتماده (ملحق ١).

البند الثالث

يقوم الطرف الثاني بتقديم قائمة المعدات والأجهزة المشار إليها بالعطاء المقدم منه المستخدم منها في المطعم أو الكافتيريا أو البوفيهات التي يسمح النادي بإنشائها.

موضحاً بهذه القائمة نوعية العدة أو الجهاز والقيمة حسب سعر السوق وأن تكون جميعها في حالة جديدة وجيدة ولم يسبق استعمالها، ويلتزم الطرف الثاني بتغيير العدة أو الجهاز في حالة الاعتراض عليه وتعتبر الأجهزة والمعدات ملكاً خالصاً للطرف الثاني يحق له رفعها واستلامها في نهاية مدة التعاقد (ملحق ٢).

البند الرابع

يلتزم الطرف الثاني بأعمال الصيانة الدورية والإصلاح طوال مدة سريان العقد تحت إشراف الطرف الأول بالنسبة للإنشاءات والديكورات والمعدات والأجهزة المستعملة.

البند الخامس

مدة هذا العقد ثلاث سنوات تبدأ سنوياً في أول أكتوبر من كل عام وتنتهي في ٣٠ سبتمبر من العام التالي على أنه بالنسبة للسنة الثالثة والأخيرة فإن الطرف الثاني يلتزم بتسليم الأماكن التي يشغلها خالية قبل الخامس عشر من سبتمبر ما لم يتم رسو العطاء الجديد عليه والذي يعلن عنه قبل ٦٠ يوماً من تاريخ انتهاء هذا العقد.

وفي حالة انتهاء العقد أو فسخه لأي سبب من الأسباب ثلثت كافة المنشآت وأعمال الديكور المشار إليها بالبند (ثالثاً) من هذا العقد إلى الطرف الأول ولا يكون من حق الطرف الثاني الاحتجاج بعدم الإعذار أو التنبيه في حالة فسخ العقد حرصاً على استمرار ضمان تقديم الخدمات للأعضاء.



ويكون تسليم هذه المنشآت فى حالة جيدة إلى اللجنة التى يصدر بتشكيلها قرار من مدير عام النادى ويكون إتلاف أى من هذه المنشآت بواسطة الطرف الثانى أو أحد تابعيه بمثابة إتلاف لمال عام - بحسب أن أموال النادى هى أموال عامة فى حكم القانون. ويكون الطرف الثانى مسئولاً مسئولية قانونية عما يحدث لها.

البند السادس

من المتفق عليه بين الطرفين طبقاً لإجراءات المزايدة أن مقابل قيام الطرف الثانى باستغلال القطاعات محل هذا التعاقد والموضحة بالملحق المرفق رقم (٣) هى مبلغ.....جنيتها سنوياً) تسدد على أربعة أقساط متساوية سنوياً يستحق الطرف الأول منها فى العقد، وذلك بموجب إيصالات صادرة من خزانة النادى.

على أنه فى حالة تأخير الطرف الثانى أو امتناعه عن سداد أى قسط من الأقساط المشار إليها لمدة خمسة عشر يوماً تالية لتاريخ استحقاق هذا القسط يحق للطرف الأول اعتبار العقد مفسوخاً من تلقاء نفسه دون حاجة إلى تنبيه أو إنذار مع استحقاق الطرف الأول لباقي مقابل الانتفاع عن باقى المدة.

البند السابع

وافق الطرف الثانى على تقديم خطاب ضمان سنوى قابل للتجديد طوال مدة التعاقد بمبلغ وتعهد الطرف الأول برد هذا الخطاب فى حالة انتهاء هذا العقد ما لم يحدث ما يستوجب مصادرة هذا الخطاب كله أو بعضه طبقاً لشروط هذا العقد.

البند الثامن

يلتزم الطرف الثانى بالإعلان فى مكان ظاهر عن أسعار الوجبات (أطعمة ومشروبات) موضع بها كافة المواصفات من حيث الكمية والأوزان وذلك فى القطاعات التى يباشر بها نشاطه وهى الأسعار الموضحة بالملحق (٤) كما يلتزم بتسليم الأعضاء فاتورة بقيمة الخدمة.

البند التاسع

لا يجوز للطرف الثانى غلق أى منفذ من المنافذ التى يباشر بها نشاطه بالنادى لآى سبب من الأسباب إلا بعد الحصول على إذن كتابى من الطرف الأول لأسباب طارئة مبررة ولمدة محددة.

البند العاشر

يتحمل الطرف الثانى مبلغ.....جنية (.....) شهرياً قيمة استهلاك الكهرباء فى المطعم والكافتيريا وكذلك مبلغ جنية مقابل استهلاك المياه وذلك بإيصالات صادرة عن خزانة النادى فى موعد لا يتجاوز الخمسة أيام الأول من كل شهر ميلادى.



البند الحادى عشر

يقر الطرف الثانى بمسئوليته عن كافة الشروط الصحية للأصناف والمأكولات والمشروبات التى يقدمها أمام الجهات المختصة مع حق الطرف الأول فى توقيع الغرامات المشار إليها بالملحق رقم (٥).

البند الثانى عشر

الطرف الثانى وحده مسئول عن دفع الضرائب والرسوم والتأمينات الخاصة بالعاملين لديه دون أدنى مسئولية على الطرف الأول.

البند الثالث عشر

يلتزم الطرف الثانى باستخدام مدير مسئول لإدارة العمل بالنادى على مستوى عال من الكفاءة والخبرة يتواجد طوال الوقت المخصص للعمل كما يلتزم باستخدام رئيس للطهارة ورئيس للخدمة على مستوى ممتاز من الخبرة والكفاءة وعليه وحده دون تدخل من النادى تحرير عقود العاملين لديه وإنهاء أعمالهم.

البند الرابع عشر

يلتزم الطرف الثانى أن يكون العاملون لديه على أعلى مستوى من الكفاءة والخبرة وحسن المظهر وأن يكون المضيفون والمضيفات ملتزمين بارتداء الزي المشار إليه بالعطاء المقدم من الطرف الثانى والمودلى الذى وافقت عليه إدارة النادى (ملحق رقم ٦).

البند الخامس عشر

يلتزم الطرف الثانى بتقديم كشوف بأسماء العاملين لديه ومبيناً بها اسم المدير المسئول عن إدارة أنشطته عموماً داخل النادى وأسماء المسئولين عن إدارة النشاط داخل القطاعات المختلفة الموضحة بالملحق رقم (٣) مبيناً الكشوف اسم العامل ومؤهله ومحل إقامته وذلك لاستصدار تصاريح دخول هؤلاء العاملين للنادى ومتابعة مسئولية كل منهم فى مجال عمله، ويسرى هذا الشرط فى حالة أى تعديل يطرأ على العاملين لدى الطرف الثانى.

البند السادس عشر

من المتفق عليه أن الطرف الثانى سيقوم بتقديم خدمة خمس نجوم طبقاً للعرض المقدم منه؛ ولذا يلتزم بحق الطرف الأول فى التفتيش الدورى على المطعم والكافتيريا والبوفيهات المستخدمة من خلال لجانه الطبية أو غيرها بما فى ذلك الاستعانة بوزارة السياحة لتحديد مستوى الخدمة كما أن للطرف الأول الحق فى متابعة الشهادات الصحية الصادرة للعاملين لدى الطرف الثانى والتى يجب أن يحتفظ الطرف الثانى بها داخل إدارة المطعم وتسليم صورها لإدارة النادى.



البند السابع عشر

يلتزم الطرف الثاني بتنفيذ كافة القوانين واللوائح الصحية كما يلتزم بتنفيذ اشتراطات الأمن الصناعي والحريق فى الأماكن التى يقوم باستخدامها والمبينة فى ملاحق هذا العقد كما يلتزم باحترام لوائح النادى ونظمه المعمول بها فيه .

البند الثامن عشر

يلتزم الطرف الاول باتخاذ الإجراءات اللازمة والمناسبة لمنع دخول المأكولات والمشروبات بمصاحبة الأعضاء إلى النادى .

البند التاسع عشر

لا يحق للطرف الثاني أن يتنازل عن كل أو بعض نشاطه المشار إليه فى هذا العقد أو المشاركة مع الغير أو إنابته أو الاستغلال أو الإدارة أو التاجير من الباطن بأى حال من الأحوال أو بأى شكل من الأشكال .

البند العشرون

وافق الطرف الثانى بتجهيز المآدب والحفلات التى يطلب الطرف الاول منه إقامتها للأعضاء أو الزائرين الذين يستضيفهم وذلك بالأسعار والأصناف التى تمحدد بالاتفاق مع إدارة النادى .

البند الحادى والعشرون

وافق الطرف الثانى على اعتبار كتابه المقدم منه لإدارة النادى والذي ضمنه مميزات إضافية هى شرط من شروط هذا العقد على أنه بالنسبة لتوصيل طلبات أعضاء النادى إلى المتناول، يتعين عليه تحديد نسبة مقابل الخدمة بحيث لا تتجاوز عشرة فى المائة من قائمة الأسعار المقدمة وفى هذا الصدد فقد وافق الطرف الاول على أن يقوم الطرف الثانى بتركيب خط تليفون فى إدارة المطعم على نفقة الطرف الثانى لتحقيق ذلك الغرض .

البند الثانى والعشرون

يلتزم الطرف الثانى بالأماكن التى يحددها النادى لتقديم الخدمات كما يلتزم بمواعيد العمل المحددة كما يحق للنادى وضع أكشاك فى أى مكان يراه من أرض النادى واستغلالها بالتأجير للغير وذلك فى حالة رفض الطرف الثانى تنفيذ رغبة النادى فى تقديم خدمات وبما لا يتعارض مع ما هو متفق عليه مع الطرف الثانى على تقديمها بالمحق المرفق .

البند الثالث والعشرون

يجوز للطرف الثانى طلب زيادة أسعار بيع بعض المنتجات سنويا وذلك فى حالة زيادة أسعارها فى السوق على ألا يتم العمل بها إلا بعد العرض على مجلس الإدارة بطلب متضمن المستندات الدالة على زيادة الأسعار والحصول على موافقة كتابية بذلك .



البند الرابع والعشرون

من المتفق عليه أن الطرفين يعلمان بقرار منع بيع الخمر أو أى شئ يتعارض مع الشريعة الإسلامية.

البند الخامس والعشرون

من المتفق عليه أن جميع الأصناف المقدمة من اللحوم هى لحوم بلدية وأن الطيور والأسماك وخلافه من البروتينات غير محفوظة بل طازجة.

البند السادس والعشرون

فى حالة وقوع أى مخالفة وتوقيع الجزاءات الواردة بلائحة للغرامات «ملحق رقم ٥» وفى حالة تعدد تكرار المخالفة من الطرف الثانى يحق للطرف الأول إلغاء التعاقد واعتبار العقد مفسوخا من تلقاء نفسه دون حاجة لأى تنبيه أو إنذار أو أى إجراء ويسرعة إلغاء التعاقد أيضا فى حالة مخالفة أى بند من بنود العقد أو فى حالة تعرض النادى أو منشأته لأى خطر ناتج من أى تصرف للطرف الثانى أو تابعيه.

البند السابع والعشرون

يحق للنادى أن يعين بصفه دورية من يراه من العاملين فيه أو من أعضائه لمباشرة تنفيذ الطرف الثانى لالتزاماته بشأن وجبات اللاعبين.

البند الثامن والعشرون

من المتفق عليه أنه بالنسبة لوجبات اللاعبين فإن على الطرف الثانى أن يقدم كل عشرة أيام كشوفا من إدارة النشاط الرياضى بالنادى ومطابقة لسجلات الطرف الثانى للإدارة المالية للنادى على أن تتم المحاسبة الشهرية.

البند التاسع والعشرون

من المتفق عليه أنه موسم تحديد الاشتراكات والإعداد لانتخابات مجلس إدارة النادى يقوم الطرف الثانى بتقديم وجبة مجانية للعاملين بالأجهزة الإدارية بإدارة النادى بما لا يتجاوز ثلاثين وجبة يوميا (ملحق رقم ٧).

البند الثلاثون

فى حالة إخلال الطرف الثانى بأى موعد منصوص عليه فى هذا أو بأى تعهد من تعهداته المنصوص عليها فى هذا العقد أو الواردة بعطائه وملحقاته أو الواردة بلجنة الممارسة يعتبر هذا العقد مفسوخا من تلقاء نفسه دون حاجة إلى إنذار أو تنبيه أو إجراء قضائى ويحق للطرف الأول أن يعهد إلى آخرين بتنفيذ بنود العقد على حساب الطرف الثانى ويدخل فى ذلك فروق الأسعار أو أى زيادة فى التكاليف تترتب على ما سلف ولا يحق للطرف الثانى أن يطلب صرف التأمين أو أى مستحقات أخرى له فى النادى إلا بعد إجراء محاسبة وتسوية شاملة، كل ذلك حتى يتم إجراء مزايدة جديدة لاستغلال المطعم والكافتيريا.



البند الحادى والثلاثون

فى حالة انتهاء العقد بانتهاء مدته أو إنهائه لآى سبب من الأسباب تتسول كافة المنشآت التى يكون قد أقامها الطرف الثانى إلى الطرف الأول.

البند الثانى والثلاثون

العنوان المذكور يصدر هذا العقد هو المعمول به وتصح فيه قانونا كل الإعلانات القضائية وغيرها وتختص محكمة بنظر كل ما ينشأ عن هذا العقد من منازعات.

البند الثالث والثلاثون

حرر هذا العقد من ثلاث نسخ تسلم للطرف الثانى نسخة منها.

بند انتقالى

من المتفق عليه أن الطرف الثانى سيكون ملتزماً ابتداء من أول سنة مباشرة نشاطه المنصوص عليه فى هذا العقد. نظراً لما يتطلبه هذا العقد من إقامة منشآت وتجهيز معدات يقوم بها الطرف الثانى فقد اتفق على أن تعمل الكافتيريا من اليوم الأول لهذا التعاقد وأن يمنح الطرف الثانى مهلة بحد أقصى عشرة أيام لتشغيل المطعم على أن يلتزم بتقديم وجبات اللاعبين خلال تلك المهلة طبقاً للأعداد التى تقدمها إليه إدارة النشاط الرياضى بالنادى.

والله المستعان،،

طرف ثان

طرف أول

عقد اتفاق لإنشاء خيمة رمضانية فى نادى رياضى

عقد اتفاق

إنه فى يوم الموافق / / م

تحريراً بين كل من:

أولاً: نادى ويمثله فى هذا العقد الـ/ (مدير النادى)

(طرف أول)

ثانياً: شركة ويمثلها فى هذا العقد الـ/ (مدير عام الشركة)

(طرف ثانى)

تمهيد

- حيث إن الطرف الأول (نادى) وفى إطار حرصه على تقديم خدمات راقية لأعضائه فى المناسبات المختلفة، ورغبة منه فى أن يقدم لأعضائه خدمة السهرات الرمضانية فى شهر رمضان المبارك عام . م هـ

- وحيث إن الطرف الثانى (شركة) يرغب فى القيام بتلك الخدمة وتقديمها فى أرقى صورة للخدمة أعضاء النادى .

- وحيث وافق الطرف الأول على قيام الطرف الثانى بتقديم تلك الخدمة، فقد اتفقا على تحرير هذا العقد بالشروط والأوضاع التالية:

أولاً

- يعتبر التمهيد السابق جزءاً لا يتجزأ من هذا العقد .

ثانياً

يوافق الطرف الأول على تخصيص المساحة الكائنة فى ليقوم الطرف الثانى بإنشاء وتجهيز خيمة رمضانية فى شهر رمضان المبارك لعام هـ، على أن يمكن الطرف الثانى من القيام بأعماله الخاصة بإنشاء الخيمة قبل شهر رمضان بأسبوع على الأقل على نفقته .

ثالثاً

على الطرف الثانى أن يراعى الأسس والقواعد الأخلاقية وطبيعة المناسبة فيما يقدمه من خدمات وفقرات فنية .



رابعاً

للطرف الأول فى كل وقت أن يلغى الخدمة لآى أسباب يراها دون أن يخل ذلك بحقوق الطرف الأول الأخرى.

خامساً

يراعى فى الخيمة أن تكون على درجة عالية من الأمان سواء للأعضاء أو للنادى، وللطرف الأول الحق فى الاعتراض على ما قد يراه بشأن الخيمة، وعلى الطرف الثانى القيام بأى تعديلات تطلب منه فوراً وتكون الخيمة من الفراشة الجيدة واللائقة.

سادساً

للطرف الثانى بعد موافقة الطرف الأول أن يقيم داخل الخيمة معرضاً للتسويق على أن تراعى فى ذلك المساحة الإجمالية للخيمة، وتعد موافقة الطرف الأول ضرورية لتقديم تلك الخدمة بالشروط والأوضاع التى يتفق عليها مقابل جنتها عن الشهر وحتى تاريخ / / م.

سابعاً

لا يحق للطرف الثانى أن يتنازل عن حقوقه الواردة بهذا العقد للغير إلا بعد موافقة الطرف الأول كتابياً على ذلك.

ثامناً

تحدد أسعار الوجبات والمشروبات بعد موافقة الطرف الأول وتكون ملزمة للطرف الثانى، وفى حالة إخلاله بذلك يحق للطرف الأول اتخاذ أية إجراءات أو تدابير أو توقيع غرامات عن كل مخالفة بواقع الغرامة الواحدة (. جنتها مصرى) على أن تعلق القائمة فى أماكن واضحة فى مدخل النادى ودخل الخيمة بعد اعتمادها، ويعتبر العقد لاغياً فى حالة عدم تقديم قائمة الأسعار واعتمادها من الطرف الأول.

تاسعاً

أسعار دخول الأعضاء للخيمة جنته للفرد، على أن يكون ضمن البرنامج الفنى مطرباً من الصف الأول، وإذا حدث خلاف بشأن تصنيف المطرب فإن الطرف الأول وحده له الحق فى التصنيف، وفى حالة مخالفة الطرف الثانى وذلك فإن للطرف الأول وحده الحق فى توقيع الجزاءات.

عاشراً

على الطرف الثانى أن يراعى احتياجات الأمان اللازمة داخل الخيمة ويتحمل وحده مسئولية ذلك، وبعد الإخلال بهذه الناحية موجبا لآى إجراءات أو جزاءات يتخذها الطرف الأول، كما يحق للطرف الأول التدخل فى كل وقت واتخاذ ما يراه من إجراءات تضمن الهدوء والاستقرار.



حادى عشر

للطرف الاول قبل بدء إنشاء الخيمة وأثناءها الحق فى طلب نقل الخيمة إلى أى مكان آخر .

ثانى عشر

من المتفق عليه أن الموافقة على إنشاء هذه الخيمة لا يؤثر على التزامات الطرف الثانى قبل النادى إذا كان مستغلا لعمل آخر بالنادى (كافتيريا، مطعم . إلخ) من حيث تأدية الخدمة خارج نطاق الخيمة وبذات المستوى المتفق عليه .

ثالث عشر

يتعهد الطرف الثانى أن يسلم المكان الذى أقيمت به الخيمة فور انتهاء شهر رمضان المعظم بالحالة التى تسلمها بها . ويكون مسئولاً عن أية تلفيات تثبت للنادى من خلال اللجنة الهندسية الموجودة .

رابع عشر

تحرر هذا العقد من أربع نسخ سلم للطرف الثانى منها نسخة .

الطرف الثانى

الطرف الأول

()

()

ایمان



أولاً: المراجع العربية:

- إسماعيل حامد عثمان (١٩٩٨م): إدارة الأزمات الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- السيد عليوه (١٩٩٧م): إدارة الأزمات والكوارث، حلول علمية - أساليب وقائية، مركز القرار للاستشارات، القاهرة.
- جون شيلستر وآخرون (١٩٩٦م): الدليل العلمي لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة الرابعة، العدد الخامس عشر، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة.
- جون جونز (١٩٩٤م): الإدارة فائقة السرعة: كيف تحقق قصب السبق لك والمنظمتك؟، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة الثانية، العدد الرابع عشر، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة.
- داني كوكس، جون هوفر (١٩٩٤م): القيادة وقت الأزمات، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة الثانية، العدد الثامن، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) القاهرة.
- رولاند كوثمان (١٩٩٤م): إدارة الجودة الهندسية الشاملة، تعريب عادل بلبل، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
- سيد الهواري (١٩٨٧م): المدير الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- سيد الهواري (١٩٨٧م): ٥ أنواع من المديرين، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- سيد الهواري (١٩٧٦م): الإدارة بالأهداف والنتائج، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- عبد الكريم درويش، ليلى تكلأ (١٩٩٥م): أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- على السلمي (١٩٨١م): الإدارة العامة، مكتبة غريب، القاهرة.
- على السلمي (١٩٧١م): العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف، القاهرة.
- على شريف (١٩٨٠م): الإدارة العامة - مدخل النظم، دار النهضة، بيروت.
- على محمد عبد الوهاب (١٩٨٠م): الإدارة بالأهداف - النظرية والتطبيق، مكتبة غريب، القاهرة.
- فرانك ك. سوننبرج (١٩٩٥م): الإدارة بضمير: تحسين الإدارة من خلال الاستقامة والثقة والالتزام، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة الثالثة، العدد السابع، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، أبريل، القاهرة.

- كمال درويش وآخرون (١٩٩٠م): الإدارة الرياضية - الأسس والتطبيقات، القاهرة.
- ليلى هـ. مافوس (١٩٩١م): نظام الإدارة الحديثة، النظم من أجل البشر، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- محمد صبحي حسانين (٢٠٠١م): الرياضة والعملة، المؤتمر العلمي الدولي «الرياضة والعملة» الكتاب الأول، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة، جامعة حلوان، القاهرة.
- محمد صبحي حسانين (٢٠٠١م): القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضة، الجزء الأول، ط ٤، دار الفكر العربي، القاهرة.
- محمد صبحي حسانين (٢٠٠٠م): القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضة، الجزء الثاني، ط ٤، دار الفكر العربي، القاهرة.
- محمد صبحي حسانين، أمين أنور الخولي (٢٠٠١م): برامج الصقل والتدريب أثناء الخدمة للعاملين في التربية البدنية والرياضة، والترويج، والإدارة الرياضية، والطب الرياضي، والإعلام الرياضي، والعلاقات العامة، والرياضة للجميع، دار الفكر العربي، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ackoff, R. L., (1970): **A Concept of Corporate Planning**, Wiley - Interscience, New York.
- Amsden, R. T., Butler, H. E., and Amsden, D. M., (1986): **SPC Simplified: Practical Steps to Quality**, White Plains, Kraus International Publication, New York.
- Anthony, W. P., (1985): **Practical Strategic Planning: A Guide and Manual for Line Managers**, Green wood Press, Wastport, CT.
- Berry, T. H., **Managin the Total Quality Transformation**.
- BFC, (1996): **Strategic Planning - Helwan University Workshop, Binational Fulbright Commission**, June 24 - 30, Cairo.
- Boulding, K. E., (1966): **General Systems Theory**, The Skeleton of Science, Management Science, Arpit.
- Bryson, T. M., (1990): **Strategic Planning for Public and Non Profit Organizations a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**, Jossey - Bass, San Francisco.



- Cleland, D. I., and King, W. R., (1972) **Management: A Systems Approach**, McGraw Hill, New York.
- Cope, R. G., (1981): **Strategic Planning Management, and Decision Making**, American Association for Higher Education, Washington, D. C.
- DataMyte Corporation (1989): **DataMyte Hand Book**, Minnetonka, MN: DataMyte Corporation.
- Billis D. J., and Pekar, P., (1980): **Planning for Non - Planners: Planning Basics for Managers**, Amacom, New York.
- Fabey, L., (1994): **The Portable MBA in Strategy**, Wiley, New York.
- Finnie, W. C., (1994): **Hands - On Strategy: the Guide to Crafting your Company's Future**, Wiley, New York.
- Gluck, F., et al., (1982): **"The Four Phases of Strategic Management"** *Journal of Business* 2 (3) Winter.
- Goodstein, L. D., et al., (1993): **Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan that Really Works**, McGraw Hill, New York.
- Goodstein, L. D., et al., (1985): **"Applied Strategic Planning: A New Model for Organizational Growth and Vitality"** in L. D. Goodstein the 1985 Annual: **Developing Human Resources**, University Associates, San Diego.
- Herzberg, F., (1979): **The Motivation to Work**, John Wiley and Sons, New York.
- Hradsky, J., (1989): **Productivity and Quality Improvement**, McGraw - Hill, New York.
- Johnson, R. A., Kast, F. E., and Rosenzweig, J., (1967): **The Theory and Management of Systems**, McGraw - Hill, New York.
- Keller, G., (1983): **Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education**, Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- Maslow, A. H., (1970): **Motivation and Personality**, Harper and Row, New York.
- McConkey, D. D., (1983): **How to Manage by Results**, 4th. ed., AMACOM, New York.
- McGrath. M. E., (1995): **Product Strategy for High - Technology Companies**, Irwin, Burr Ridge, Illinois.
- McGregor, D; (1970): **The Human Side of Enterprise**, McGraw Hill, New York.
- Naylor, T. H., (1980): **Strategic Planning Management**, Oxford, OH: Planning Executives Institute.



- Newman, W. H., (1982): **The Process of Management: Strategy, Action, Results**, 5 th. ed., Prentice - Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- Nolan, T. M., (1987): **Applied Strategic Planning in a Library Setting**, University Associates, San Diego.
- Pfeiffer, J. M., and et al., (1986): **Applied Strategic Planning, A How To Do It Guide**, University Associates, San Diego.
- Porter, M. E., (1985): **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New York.
- Proter, M. E., (1980): **Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, New York.
- SANNO Management Development Research Center (1992): **Vision Management: Translating Strategy into Action**, Productivity Press, Portland, Oregon.
- Steiner, G., (1979): **Strategic Planning: What Enery Manager Must know**, The Free Press, New York.
- Steiner, G., (1972): **Comprehensive Managerial Planning**, Oxford, OH: Planning Executives Institute.
- Tichy, N. M., (1983): **Managing Strategic Change: Technical Political, and Cultural Dynamics**, Wiley, New York.
- Tourangeau, K. W., (1981): **Strategy Management: How to Plan, Execute, and Control Strategic Plans for your Business**, McGraw - Hill, New York.
- Tregoe, B. B., and Zimmerman, J. W., (1980): **Top Management Strategy: What It is and How to Make It Work**, Simon and Schuster, New York.
- Webster's Student Dictionary (1990) **Closter**, Sharen Publication, N. J.
- Zeigarnik, B., (1972): **Psychologische Forshung**, Blake and Mouton, Berlin.



تقرأ فى المجلد الأول

الفصل الأول: إدارة الأعمال فى الرياضة:

- صناعة الرياضة - تصنيف أعمال الرياضة - نماذج النظام المفتوح فى أعمال الرياضة - أسس العمل الرياضى - الثقافة الرياضية - الحدود الرئيسية - ماذا عن المستقبل .

الفصل الثانى: إدارة الهيئات الرياضية

- أهمية دراسة الإدارة الرياضية - أنواع العاملين فى الهيئات الرياضية - «عملية» الإدارة فى الهيئات الرياضية - الوقت والجهد المنقضى فى العمليات الإدارية - خبرات المدير - كيف تصبح مديراً فعالاً - التحديات التى تواجه المديرين فى المجال الرياضى .

الفصل الثالث: البيئة - الجودة والعولة:

- البيئة الداخلية - البيئة الخارجية - إدارة الأعمال فى بيئة عالمية - سؤال وجواب حول العلاقة بين الرياضة والعولة .

الفصل الرابع: إدارة أولويات الوقت:

- حاجات الإنسان وقدراته الأربعة - الإدارة التقليدية للوقت - الجيل الرابع فى إدارة الوقت - الناس على قمة الأولويات .

الفصل الخامس: أساليب إدارة مستحدثة:

- الإدارة بالأهداف - الإدارة بضمير (الإدارة بالمبادئ) - إدارة التغيير - الإدارة على المكشوف - إدارة الأزمات - الإدارة فائقة السرعة - إدارة الوقت - إدارة الدقيقة الواحدة - إدارة الموجة الثالثة - الإدارة العالمية .

تقرأ فى المجلد الثانى

الفصل الأول: إدارة الأعمال فى الرياضة:

- تطور المهارة - الخطط - دور التوقع فى الموازنات التخطيطية - الجدولة الزمنية - تقويم الأداء وفنون المراجعة - إدارة الوقت - نصائح إدارية - حالة للدراسة .

الفصل الثانى: مهارات حل المشكلات بطريقة إبداعية (اتخاذ القرار):

- حل المشكلات وصنع القرار - العلاقة بين الأهداف وحل المشكلات واتخاذ القرار - العلاقة بين وظائف الإدارة واتخاذ القرار وحل المشكلات - نموذج لخطوات اتخاذ القرار - أنماط اتخاذ القرار - تصنيف وتعريف المشكلة أو الفرصة . - وضع الأهداف والمعايير - إيجاد بدائل إبداعية أو ابتكارية - الفرق بين الإبداع والابتكار - استغلال المعلومات والتكنولوجيا لإيجاد البدائل - العبارات التى تقتل الإبداع - البرمجة التخطيطية - التخطيط وتفعيل القرار - قضايا الإدارة المعاصرة .

الفصل الثالث: تخطيط وإدارة المشروعات وحل المشكلات:

- تخطيط وإدارة المشروعات وحل المشكلات باستخدام طريقة تسزوب ZOPP - ثانبا : التخطيط الإستراتيجى بإسلوب «فولبريت» .

الفصل الرابع: تنمية الموارد البشرية "إدارة الموارد البشرية - التوظيف":

- التنمية المهنية - عملية إدارة الموارد البشرية - الحماية القانونية للعاملين - استفسارات ما قبل التوظيف - مهام قسم الموارد البشرية فى التوظيف - مهام قسم الموارد البشرية فى تطوير الموظفين - مهام قسم الموارد البشرية فى التقويم والاستبقاء والأجور - مهام قسم الموارد البشرية فى الصحة والأمان والعلاقات العمالية - مراحل إنشاء الاتحادات العمالية - تغيرات معاصرة فى إدارة الموارد البشرية .





الدكتور
محمد صبحي حمادي

- عميد كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة - جامعة حلوان.
- عين كاشفة وخبير في الأردن والمملكة العربية السعودية والبحرين اربعة عشر سنوات.
- رئيس الاتحاد المصري للقرص والسهم.
- رئيس اللجنة العلمية باللجنة الأولمبية المصرية.
- عضو الاتحاد الدولي للتربية البدنية FIEP، والجمعية الأمريكية للصحة والتربية البدنية والترويج والترفيه AAHPERD، والجمعية المصرية للأستروبيولوجيا.
- البيروبيولوجيا، والجمعية المصرية لتعلم نفس التربي.
- أمين اللجنة العلمية لفرق الاساتذة بالجلس الأعلى للجامعات.
- أمين لجنة قطاع التربية الرياضية بالجلس الأعلى للجامعات.
- عضو محكمة القيم بوزارة العدل.
- نسق جامعة حلوان بالجلس الأعلى للجامعات عدة سنوات.
- أكثر من ٣٠ مؤلفا في الإحصاء والنسب والتقييم والقيادة البدنية والفرام وأنماط الأجسام والعضل والتدريب والتربية البدنية.
- حرم أكثر من مؤلف دولي في أمريكا وألمانيا وأستراليا وأرنسا ومونج كوانج والذين وصفهم الدول العربية.



الدكتور
كمال الدين محمد الدرين

- عميد كلية التربية الرياضية للبنين (السابق) بالقاهرة - جامعة حلوان.
- حصل على الدكتوراه في علوم التربية الرياضية من الأكاديمية العليا للطاقة البدنية بليزج - ألمانيا.
- له عدة مؤلفات وبحوث منشورة في مجالات الترويج والإدارة الرياضية ومشكلات التربية الرياضية.
- حصل على وسام الرياضة من الطبقة الأولى عام ١٩٨٠م.
- رئيس مجلس إدارة نادي الزمالك الرياضي.
- سادس قومي لكرة اليد وحصل مستشارا للإتحاد السعودي لكرة اليد.
- ساهم في تأسيس نقابة للهن الرياضية.
- مقرر اللجنة العلمية لفرق الاساتذة بالجلس الأعلى للجامعات.
- عضو محكمة القيم بوزارة العدل.
- رئيس الاتحاد العربي لكليات التربية الرياضية من عام ١٩٩٥م وحتى عام ٢٠٠٠م.

هذه الموسوعة ،

اختلفت طرق وأساليب الإدارة في القرن الجديد، حيث أصبحت تدار على أنها صناعة في إطار الجودة والعمولة واقتصاديات السوق الحر مما جعل الأمر أكثر صعوبة وأكثر حرقية.

في هذه الموسوعة تعرضنا للأساليب الحديثة في إدارة الأعمال في الرياضة وإدارة المؤسسات الرياضية، وتعرضنا لأساليب مستحدثة في إدارة الرياضة كإدارة الأزمات والإدارة على المكشوف... الخ. لقد أصبحت صناعة الرياضة في القرن الجديد تتوق في مدخلاتها ومخرجاتها صناعات عديدة مثل السيارات والعطورات والسيما. وتحدثنا عن التخطيط للرياضة بأسلوب Zoop وقولبرايث لحل المشكلة بطرق إبداعية، وفكرنا في نماذج عالمية ومحلية مع شرح واف لإدارة الموارد البشرية، والتسويق والإعلام وأساليب فتح أسواق جديدة لدخول الصناعة من أسواق رياضية وتحقيق دخل للرياضة من ترويج منتجات مصانع وشركات ارتبطت المؤسسات والشركات العملاقة بالرياضة. ولكون بعض هذه الشركات تتوق من صناعة الرياضة تدار من خلال وكالات عالمية للتسويق والترويج وأصبح المنتج «اللاعب» أو «الحدث الرياضي» أو «المنشأة الرياضية» مجالا للاستثمار والترويج، ومن ثم فكأن هذه الموسوعة جديد تماما على مكتبة الإدارة الرياضية العربية.

I.S.B.N. 977-10-1705-5

تطلب جميع منشوراتنا من رصيفتنا الوحيد بالحكوت والجزائر
دار الكتاب الحديث

